Johanna Busmann

Chefsache Mandantenakquisition

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Johanna Busmann

Chefsache Mandantenakquisition

Erfolgreiche Akquisestrategien für Anwälte

DE GRUYTER

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Johanna Busmann, busmann training®, Hamburg.

Zitiervorschlag: *Busmann,* S. 140

Hinweis:
Alle Angaben in diesem Werk sind nach bestem Wissen unter Anwendung aller gebotenen Sorgfalt erstellt worden. Trotzdem kann von dem Verlag und die Autorin keine Haftung für etwaige Fehler übernommen werden.

ISBN 978-3-11-029362-3
e-ISBN 978-3-11-029363-0

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

© 2013 Walter de Gruyter GmbH, Berlin/Boston
Satz: Medien Profis GmbH, Leipzig
Druck: Hubert & Co. GmbH & Co. KG, Göttingen
♾ Gedruckt auf säurefreiem Papier
Printed in Germany

www.degruyter.com

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Vorwort

Akquise gelingt nicht durch anwaltliche Kompetenzen, sondern durch deren Kommunikation an zukünftige und bestehende Mandanten.

Akquise gehört inzwischen zum Alltag einer jeden Kanzlei und stellt Anwälte immer wieder in persönlicher, struktureller, organisatorischer und vor allem kommunikativer Hinsicht vor größere Hindernisse.

Dieses Werk begleitet Sie auf diesem „Parcours". Es erläutert – geordnet nach den Buchstaben des Alphabets – Voraussetzung und Wirkung hunderter erfolgreich erprobter Akquisetipps für Kanzleien jeder Größe und für Anwälte aller Rechtsgebiete.

Zahlreiche Tipps sind sofort umsetzbar, andere erfordern und bewirken mittelfristig gewisse strukturelle Maßnahmen und wieder andere betreffen langfristige Aktionen im Kanzleimanagement.

Mein besonderer Dank gilt den unermüdlichen Lektorinnen ebenso wie den vielen Anwälten, ihren Mandanten(!) und ihren Assistentinnen, die mir in hunderten von Interviews ihre Zeit und ihr Wissen zur Verfügung stellten.

Kreativität, Mut und besonders der unbeirrte Wunsch vieler Anwälte, sich durch mich, eine ehemalige Lehrerin(!), seit 23 Jahren in die Karten schauen zu lassen, inspirierten mich zu diesem Buch.

Eine ganz besondere Rolle spielen dabei mehr als 30 Erfahrungsberichte von Anwälten aus der Praxis, die mit Namen und Telefonnummer über ihre individuelle Umsetzung dieser Akquisestrategien berichten.

Sie alle drücken durch ihre Mitwirkung an diesem Projekt ein großartiges und mich berührendes Vertrauensverhältnis zur Idee dieses Buches und zu mir persönlich aus.

Mögen sich Spaß und Tatendrang beim Lesen und Umsetzen stets die Waage halten!

Für Bemerkungen, Anregungen und Kritik bin ich aufgeschlossen und dankbar.

Sie erreichen mich unter:
busmann training ®, Johann-Mohr-Weg 8, 22763 Hamburg
Tel.: 040 / 8 927 22
E-Mail: info@busmann-training.de
www.busmann-training.de

Hamburg, im Oktober 2012 Johanna Busmann

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Geleitwort

Mandanten kommen nicht aus der Steckdose…

Es war 1977, als der amerikanische Supreme Court im Rechtsstreit Bates gegen die Anwaltskammer des Staates Arizona erstmals einem Anwalt die Werbung erlaubte.

Wie ein Erdbeben erschütterte diese Entscheidung die amerikanischen Anwaltschaft – und mit entsprechender Verspätung auch die europäische, deutsche und österreichische. In den 35 Jahren seitdem haben sich europäische Gerichtshöfe ebenfalls dazu durchgerungen, auch den Anwälten die Erlaubnis zu geben, direkt um Mandanten werben zu dürfen.

Und damit war der Weg frei! Anwälte durften sich nun vermehrt und aktiv um neue Aufträge und neue Mandanten bemühen; sie hatten jetzt die Freiheit, Werbung zu machen, und das hieß im Umkehrschluss: sie mussten es ganz unverhofft auch!

Plötzlich wurde es allen Anwälten bewusst: Der Mandant kommt nicht mehr wie der Strom aus der Steckdose, sondern er lässt sich auch von inhaltsreicher Werbung, einem strukturierten Marketing und einer gezielten „Ansprache" beeinflussen.

Auch heute noch sehen einige Anwälte ihre neue Freiheit als Fluch und beginnen eher zaghaft, ihre „Marktpositionierung", ihr „Kanzleimarketing", ihr „Unternehmensziel" und ihre „Akquisestrategien" zu überdenken.

Das vorliegende Werk von Johanna Busmann berichtet nicht nur darüber, was inzwischen alles möglich ist. Es geht viel weiter: Es ist ein Lernbuch mit sehr konkreten, detaillierten und vielfach erfolgreich erprobten Anleitungen, wie Akquise im Anwaltsbereich gelingen kann.

Die Autorin berichtet aus ihren Trainings-Erfahrungen in deutschen und österreichischen Kanzleien jeder Größe und beschreibt, geordnet nach den Buchstaben des Alphabets, was dort zu Akquiseerfolgen geführt hatte – und besonders: wodurch.

Es ist ein Praxisbuch. Besonders wenn namentlich genannte Anwälte jeder Kanzleigröße und aus allen Rechtsgebieten selbst über Akquisemaßnahmen berichten, die für ihre Kanzleien erfolgreich waren, zeigt sich die Alltagstauglichkeit der vorgestellten Maßnahmen.

Eine spannende Zusammenstellung, die es meines Wissens in dieser Art auf dem Büchermarkt in Deutschland und Österreich noch nicht gibt.

Und zum Abschluss noch ein Hinweis: Dieses Werk von Johanna Busmann ist kein Buch, welches man wie einen Krimi durchliest und nach einigen Wochen vergisst. Es ist ein Buch, das auf den Nachttisch gehört. Und stur soll jeden Abend eine Seite gelesen und durchgearbeitet werden. Und das Gelesene soll dann am nächsten Tag in der eigenen Kanzlei umgesetzt werden.

So hat man Zeit, sich ausgiebig mit jedem der wertvollen Denkanstöße zu befassen, diesen in der eigenen Kanzlei einzusetzen und dadurch kurz- und langfristig davon zu profitieren.

Dr. Ivo Greiter
Greiter Pegger Kofler & Partner
Rechtsanwälte in Innsbruck

15. September 2012

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Inhaltsübersicht

Literaturverzeichnis —— **XXVII**
Abkürzungsverzeichnis —— **XXIX**
Glossar —— **XXXI**

Teil 1 Einleitung

A. Bedeutung —— **3**
B. Definition: Was ist Akquise eigentlich? —— **3**
C. Fünf folgenschwere anwaltliche Denkirrtümer über anwaltliche Akquise – nebst Korrektur —— **5**
D. Gebrauchsanleitung in drei Schritten —— **6**

Teil 2 Das ABC der Mandantenakquise

Assistentin —— **11**
Beauty Contest —— **39**
Cross-Selling —— **59**
Durchsetzung —— **83**
Ehemalige Mandanten zurück gewinnen —— **121**
Flexibilität —— **131**
Gerichtliche Auftritte – Akquise im Gerichtssaal —— **141**
Honorarinformation —— **151**
In-house Veranstaltungen —— **179**
Journalisten —— **211**
Kanzleimarketing —— **219**
Leistungs-Feedback —— **255**
Mandantengespräche —— **263**
Netzwerke —— **289**
Online-Akquise —— **295**
Public Relations —— **309**
Qualität —— **317**
Reputationsmanagement —— **333**
Small Talk —— **347**
Telefonakquise —— **369**
Umgang mit Mandanten —— **383**
Vorträge —— **405**
Werbung —— **439**
XXS Kleine Kanzleien ganz groß —— **447**
Yes, I can —— **457**
Zielführung —— **493**

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Inhalt

Literaturverzeichnis —— **XXVII**
Abkürzungsverzeichnis —— **XXIX**
Glossar —— **XXXI**

Teil 1 Einleitung

A. Bedeutung —— **3**
B. Definition: Was ist Akquise eigentlich? —— **3**
C. Fünf folgenschwere anwaltliche Denkirrtümer über anwaltliche Akquise – nebst Korrektur —— **5**
D. Gebrauchsanleitung in drei Schritten —— **6**
   I. Lesen Sie modulhaft —— **6**
   II. Ärgern Sie sich nur kurz —— **7**
   III. Nutzen Sie den Akquise-Blog —— **7**

Teil 2 Das ABC der Mandantenakquise

Assistentin —— 11
I. Die Rolle der Anwaltsassistentin – eine Bestandsaufnahme —— **12**
   1. Ressourcenargument: Anwälte haben Mitarbeiterführung in ihren Ausbildungen nicht gelernt —— **12**
   2. Investitionsargument: Anwälte fürchten die Investition in hochqualifizierte Assistenz —— **13**
   3. Delegationsargument: Anwälte delegieren ungern wichtige Aufgaben an andere Profis —— **15**
II. Der Telefonservice – Aufgaben der Assistentin (I) —— **17**
   1. Ihre Assistentin ist angewiesen auf Ihre Anweisungen —— **17**
   2. Ihre Assistentin promotet schon durch ihre Meldung die Kanzlei —— **18**
   3. Ihre Assistentin bietet im Ersttelefonat eine Anfahrtsskizze an —— **19**
   4. Ihre Assistentin erfragt den Kern des Falles/Wunsches und leitet diesen an Sie weiter —— **19**
   5. Ihre Assistentin sagt niemals ein „Nein“ ohne Lösung —— **21**
   6. Ihre Assistentin verwendet eine absolut verbindliche Servicesprache —— **22**
   7. Ihre Assistentin vermeidet um jeden Preis Telefon-Müll —— **23**
   8. Ihr Telefonempfang ist das Dach des gesamten Telefonservice —— **24**
   9. Weiterleitung in die Dezernate —— **24**
      a) Wenn der Anrufer unbekannt ist —— **24**
      b) Wenn Sie seinen Nachnamen nicht oder nicht richtig verstanden haben —— **25**
      c) Wenn der Mandant bekannt ist —— **25**
      d) Wenn der Anwalt nicht sofort zu sprechen ist —— **25**

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

e) Wenn Sie „Nein“ sagen müssen — 26
f) Wenn nicht erfolgreich durchgestellt werden kann — 27
III. Die Kanzleiorganisation: Aufgaben der Assistentin (II) — 27
1. Ihre Assistentin wird durch Sie dem neuen Mandanten vorgestellt — 27
2. Ihre Assistentin schreibt eine Begrüßungsmail an den neuen Mandanten — 29
3. Ihre Assistentin integriert non-verbale Strategien — 29
4. Ihre Assistentin verwendet elektronische Nachrichtensysteme wie Outlook — 30
5. Ihre Assistentin führt Ihren Terminkalender — 31
6. Ihre Assistentin gibt dem Mandanten „Hausaufgaben“ für das Erstgespräch — 32
7. Ihre Assistentin neutralisiert Attacken und nutzt Beschwerden — 32
a) Beschwerdemanagement — 33
b) Aggressiv unterlegte oder gewohnheitsmäßige Attacken — 33
8. Ihre Assistentin spricht nicht über Honorare — 34
IV. Kanzleiführung – Anwälte unterstützen ihre Assistentinnen — 34

Beauty Contest — 39
I. Definition — 39
II. Steckbrief — 40
III. So werden auch Sie eingeladen — 41
IV. Anforderung an die Präsentatoren — 42
V. Vorbereitung — 44
VI. Präsentationsteam — 46
VII. Auswahlkriterien der Anfrager — 47
VIII. Rhetorik — 49
IX. Fragen der potenziellen Mandanten — 50
1. Kosten — 50
2. Qualität — 51
3. Arbeitseffektivität — 51
4. Team — 52
X. Aus diesen Gründen scheitern Anwälte im Beauty Contest — 52
1. Kommunikation — 52
2. Top Ten Auftragskiller — 53
XI. Peer-Review-Verfahren — 56

Cross-Selling — 59
I. Was ist Cross-Selling? — 59
1. Was ist der Nutzen von Cross-Selling? — 60
2. Was macht Cross-Selling zu einem Ärgernis? — 60
3. Was sind die Voraussetzungen für effizientes Cross-Selling? — 61

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

II. Das Problem: Anwälte schöpfen 80 % ihrer Cross-Selling Potenziale nicht aus — 62
1. Überblick — 62
2. Wodurch erscheint Cross-Selling also so schwierig? — 63
III. Die Lösung (Überblick): So funktioniert Cross-Selling in einer Anwaltskanzlei — 65
1. Arten des Cross-Selling in Kanzleien — 65
2. Es bleibt ja alles in der Familie — 67
a) Einzelanwälte — 67
b) Mittelständische Kanzleien — 68
c) Großkanzleien — 69
3. Wie organisieren Kanzleien ein strukturiertes „Cross-Selling“? — 70
IV. Die Lösung (Details): Die „drei K“ des Cross-Selling — 71
1. Kundenmanagement: Strukturierung Ihrer Mandantschaft — 71
a) Definieren Sie den Wert Ihrer Mandate und Mandanten – eine Übung — 72
b) Richten Sie eine Mandantenstruktur ein — 74
c) Ergreifen Sie weitere Maßnahmen — 74
2. Kundenbefragung: systematisches Kunden-Feedback — 75
3. Cross-Selling erfordert filigrane Kommunikation — 77
a) Ansprechen während eines Abschlussgesprächs — 77
b) Ansprechen durch die Nutzenargumentation — 78
c) Ansprechen durch den Perspektivwechsel — 79
d) Ansprechen durch „Matching“ des Katastrophenfokus — 79
e) Ansprechen durch Wechsel der Zeitzonen — 80
V. Best Practice — 80

Durchsetzung — 83
I. Durchsetzungsstarke Anwälte sind Kult — 83
II. Gesprächsführung für die Akquise: Basics — 84
1. Die offene Frage – Managerin der Menschenführung — 85
2. Die geschlossene Frage – Königin der Kontrolle — 86
3. Die Paraphrase – Wegbereiterin der Empathie — 88
4. Die Ich-Botschaft – Botschafterin der taktischen Selbstverkleinerung — 90
III. Gesprächsführung für die Akquise: Feinheiten — 91
1. Wie Anwälte potenzielle Mandanten locker führen – „Matching“ — 91
a) Entwicklungsgeschichtliche Einordnung — 92
b) „Mismatching“ macht Mandanten misstrauisch — 93
c) „Matching“ macht Mandanten munter — 93
d) Matching hat mit Imitation nichts zu tun — 95
2. Wie Anwälte eine komplexe Antwort für Laien strukturieren – Das „Brecht’sche Theater“ — 96
a) Was hat Bertolt Brecht damit zu tun? — 97

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

b) Brecht'sches Theater – Wie geht das? (Struktur) — **97**
c) Wie können Anwälte das in den Akquise-Alltag übertragen? — **98**

3. Wie Anwälte ein Gegenargument platzieren – „Gerade weil" statt: „ja, aber" — **99**
   a) „Ja, aber" tötet das zuvor Gesagte — **99**
   b) Durch „gerade weil" oder „gerade deshalb" wahren beide ihr Gesicht — **100**
   c) Wie sich Anwälte durch rhetorisches Aikido durchsetzen — **101**
4. Wie Anwälte negative Nachrichten überbringen – Euphemismus ade — **102**
5. Wie Anwälte kritische Haltungen drehen – Perspektivwechsel — **103**
6. Wie Anwälte ihr „Produkt" an den Mandanten bringen – Nutzenargumentation — **104**
   a) Anwaltliche Produkte sind nicht-anfassbar und hoch erklärungsbedürftig — **104**
   b) So nutzen Sie die Merkmal-Vorteil-Nutzen-Argumentation — **105**
   c) So verwenden Sie die Nutzenargumentation rückwärts — **106**
   d) Das „kleine Lexikon" der Nutzen-Argumentation — **107**
7. Wie Anwälte verbale Attacken nutzen, statt sie zu fürchten – die offene Frage — **108**
8. Wie Anwälte selbst geglaubte Einwände in Lösungen umwandeln: Die „Strategie 102" — **109**
   a) Namensfindung „Strategie 102" — **109**
   b) Wie Sie durch die „Strategie 102" selbst geglaubte Einwände flexibilisieren — **110**
   c) Wie Sie durch die „Strategie 102" Vorwände von Einwänden trennen — **111**
9. Wie Anwälte einer negativen Bedeutung eine positive Wendung geben: „Reframing" — **111**
   a) Reframing im Bewerbungsgespräch — **112**
   b) Reframing in regionaler Folklore — **112**
   c) Reframing im Witz — **112**
   d) Reframing im Mandantengespräch — **112**
   e) Reframing in der Akquise — **113**
10. Wie Anwälte ihre Kompetenzen „verkaufen" – spezifizieren und quantifizieren Sie — **113**

IV. Die „Werner Hupe GmbH" – wie ein Interessent zum Mandanten wird — **114**
   1. Akquise-Phase: Mandatsannahme per Telefon — **114**
   2. Akquise-Phase: Das Erstgespräch — **117**

Ehemalige Mandanten zurück gewinnen — 121

I. Wodurch wechseln Mandanten? — **121**
II. Was tun, um ehemalige Mandanten erneut zu überzeugen? — **123**

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

1. Räumen Sie zwischen Ihren Ohren auf — **123**
2. Besiegen Sie Ihren „inneren Schweinehund“ — **124**
3. Bleiben Sie verantwortlich — **124**
4. Sortieren Sie Ihre Mandanten — **125**
5. Dokumentieren Sie Mandanten-Abschiede — **125**
6. Telefonieren Sie kurz und kultivieren Sie den langen Atem — **126**
7. Akzeptieren Sie externe Hindernisse – und bleiben Sie am Ball — **126**

III. Ein gelungenes Beispiel – Mandantenrückgewinnung am Telefon — **127**

Flexibilität — 131

I. Das Konzept „Anders-Sein“ — **132**
II. Das Konzept „Schneller-Sein“ — **133**
III. Das Konzept „Strategie“ — **134**
IV. Das Konzept „Sturheit“ — **134**
V. Das Konzept „Eigeninitiative“ — **135**
VI. Das Konzept „Spontaneität“ — **136**
VII. Das Konzept „Intuition“ — **137**
VIII. Das Konzept „Inspiration“ — **138**

Gerichtliche Auftritte – Akquise im Gerichtssaal — 141

I. Wodurch Sie Richter überzeugen — **142**
II. Einige taktische Tipps zur Zeugenvernehmung — **143**
1. Einleitung in Ihren Teil der Zeugenvernehmung — **144**
2. Die Vorschriften des § 396 Abs. 1 ZPO — **144**
3. Die Vorschriften des § 396 Abs. 2 ZPO — **145**
4. Mehr Mut zur Wut — **146**
5. Lügen(-bereitschaft) enttarnen — **147**

III. Einige rhetorische Tipps zur Zeugenvernehmung — **147**

Honorarinformation — 151

I. Anwälte informieren ungern über ihr Honorar — **151**
1. Was macht die Information über die Gegenleistung so schwierig? — **152**
2. Rechtliche Untiefen machen diese Gewässer gefährlich — **154**
3. Die rhetorische Apokalypse: „Wir müssen jetzt noch über das Geld reden“ — **155**
4. Anwälte negieren ihre eigene Verantwortung — **155**
5. Anwälte beschädigen ihr eigenes Image — **156**

II. Effiziente Honorarinformationen machen Spaß und befördern die Akquise — **158**
1. Marktimage durch Preisgestaltung — **158**
a) Unterschiedlicher Modus — **158**
b) Unterschiedliche Marketingstrategien — **159**

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

2. Was Sie im Kopf haben, können Sie auch im Leben haben — **160**
   a) Ihre Wirkung auf den Mandanten — **160**
   b) Ihre Einstellung zu Ihrem Selbstwert — **161**
   c) Ihr Selbst-Belohnungssystem — **161**
   d) Ihre Preisfindung — **161**
3. Wie sag ich's bloß meinem Mandanten? — **162**
   a) Der Anwalt leitet die Honorarinformation ein — **162**
   b) Der Mandant leitet die Honorarinformation ein — **163**
   c) Die Honorarinformation gehört in das Erstgespräch — **164**
   d) Leiten Sie Ihre Honorarinformation durch einen Usus ein — **165**
      aa) Usus Rechtsgebiet — **165**
      bb) Usus Kanzlei — **165**
      cc) Usus Mandant — **166**
      dd) Usus Person — **166**
   e) Vergütungsvereinbarung — **166**
4. Erwähnen Sie den Nutzen des Mandanten — **167**
   a) Nutzen des Stundenhonorars — **167**
   b) Nutzen des gemeinsam gefundenen Honorars — **168**
   c) Nutzen der Pauschalvergütung — **169**
   d) Nutzen des Vorschusses — **169**
   e) Nutzen des RVG — **170**
5. Einwände zeigen die Verbundenheit des Sprechers mit Produkten, Meinungen oder Verhaltensweisen des Gesprächspartners — **170**

III. Die Zehn Gebote für Rentabilität in Ihrer Kanzlei — **172**
1. Glauben Sie an sich — **173**
2. Passen Sie den Honorarmodus an Ihr Kanzleiziel an — **173**
3. Verändern Sie Ihr Führungsverhalten — **173**
4. Gestalten Sie Ihre Preispolitik — **174**
5. Entscheiden Sie Rabatte pro-aktiv – niemals aus Not — **174**
6. Verringern Sie Ihre Kostenquote — **175**
7. Klassifizieren Sie Ihre Mandanten — **176**
8. Verbessern Sie die Zahlungsmoral Ihrer Mandanten — **176**
9. Räumen Sie zwischen Ihren Ohren auf — **177**
10. Strukturieren Sie Ihre Sprache — **177**

In-house Veranstaltungen — 179

I. Bestandsaufname — **179**
II. Vom Euro-Grab zur Investition – Ihre Mandanten-Events — **181**
1. Veranstalten wir selbst ein solches In-house Event oder nicht? — **181**
2. Kanzleien nutzen eigene Mandantenveranstaltungen kaum zur Akquise neuer Mandanten — **182**
3. Kanzleien nutzen eigene Mandantenveranstaltungen erfolgreich zur Mandantenbindung — **183**

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

4. Kanzleien delegieren die gesamte Organisation an Profis — **184**
5. Weitere Zahlen und Fakten zu In-house Events für Mandanten — **186**

III. Vom total Tabu zur Lieblingslösung: Acht Akquise-Tipps für Ihre Mandantenevents — **187**
1. Verändern Sie Ihre eigene Sicht auf Ihre Veranstaltungen — **188**
2. Organisieren Sie jedes Detail — **188**
3. Schwören Sie Ihr Team ein — **190**
4. Wählen Sie begeisternde Präsentatoren — **190**
5. Verpflichten Sie ein Gastgeber-Team für die Akquisephase nach dem Vortrag — **192**
6. Üben Sie die „Staffelübergabe“ — **192**
7. Richten Sie eine zuverlässige Möglichkeit für Feedback ein — **194**
8. Üben Sie den verbalen Umgang mit Kanzleischwächen — **195**

IV. Von der Beliebigkeit zur Organisationsfreude: Ihre „Eventarchitektur“ in 15 Schritten — **196**
1. Location — **196**
2. Titel — **197**
3. Einladungskarten — **197**
4. Presse — **198**
5. Namensschilder — **198**
6. „Save-the-Date“ — **198**
7. Empfang — **199**
8. „Walking-Events“ — **199**
9. Reden — **199**
10. „Give-Aways“ — **200**
11. Raucher-Lounge — **200**
12. Musik — **201**
13. Verpflegung — **201**
14. Feedback — **202**
15. Dankes-E-Mail — **202**

V. Von Langeweile zu Lernlust: Methodik und Didaktik Ihrer Mandantenseminare — **202**
1. Aufgaben eines Seminarleiters/Checkliste — **203**
2. Didaktische Tipps — **204**
3. Methodische Tipps — **205**

Journalisten — 211

I. Journalisten und Anwälte – eine unheilige Allianz? — **211**

II. Journalisten sind Multiplikatoren. Sprechen Sie sie aktiv an! — **213**
1. Bieten Sie aktiv Kolumnen an — **213**
2. Bieten Sie ausformulierte E-Mail-Interviews — **215**
3. Je breiter die Streuung desto schmaler das Ergebnis — **215**

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

4. Strukturieren Sie Ihre Botschaften — 215
5. Rufen Sie spezialisierte Multiplikatoren an — 216

III. Optimieren Sie Ihre Sprache — 216
1. Faszinieren Sie die „bügelnde Hausfrau“ — 216
2. Bringen Sie Hauptsachen in Hauptsätze — 216
3. Drücken Sie Aktionen ausschließlich in Verben aus — 217
4. Ersetzen Sie Fachsprachen durch Laienformulierungen — 217
5. Sprechen Sie einfach — 218

Kanzleimarketing — 219

I. Quo vadis, Marketing? — 219
1. Internes Marketing hinkt dem externen hinterher — 220
2. Tote Pferde tragen nicht — 221

II. Kanzleimarketing erfordert Individualkommunikation — 223
1. Individualkommunikation ist das Gebot der Stunde — 223
2. Persönliche Kommunikation — 224
3. Direktkommunikation — 224
4. Multimediakommunikation — 225
5. Kanzleien in der Öffentlichkeit: Marketing? Werbung? Public Relations? — 225
6. Marketing = „Meine Arbeit sagt, was ich kann.“ — 226
7. Werbung = „ Ich sage, was ich kann.“ — 227
8. Public Relations = „Andere sagen, was ich kann.“ — 227

III. Kanzleimarketing: Vier „P“ mit großer Wirkung — 228
1. Produkt = Was biete ich an? — 228
2. Platz = Wo biete ich das an? — 228
3. Promotion = Wie biete ich das an? — 229
4. Preis = Zu welchem Preis biete ich das an? — 229

IV. Kanzleimarketing: 10 Tipps für das Marketing nach innen — 229
1. Seien Sie eigenartig, nicht nur einzigartig! — 229
2. Lassen Sie die Fachfrau ran – Sie sind ja selbst eine — 232
3. Kanzleimarketing braucht ein Konzept — 232
4. Kanzleimarketing braucht Zeit — 233
5. Kanzleimarketing braucht Geld — 233
6. Kanzleimarketing braucht Rückhalt — 234
7. Kanzleimarketing braucht die SWOT-Analyse — 234
8. Kanzleimarketing braucht ein Client Relationship Management-System — 236
9. Kanzleimarketing braucht das „M Quadrat“ — 238
10. Kanzleimarketing braucht das Wissen über die Motivation der Mandanten — 238

V. Kanzleikommunikation: Kleine Tipps mit großer Wirkung — 239
1. Unique Selling Proposition – Das Alleinstellungsmerkmal — 239

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

2. Broschüren — 240
3. Newsletter — 243
4. Warte- und Empfangsbereich — 247
5. Erreichbarkeit — 249
6. Kundenkartei — 250
7. Anrufbeantworter — 251
8. Externe Dienstleister — 252

Leistungs-Feedback — 255
I. Feedback? Lieber nicht! — 255
II. Qualitätswahrnehmung und Feedback-Formen — 256
III. Beispiel: Ein vielfach erprobter Mandantenfragebogen — 258
IV. Akquise-Allianz: Mandanten-Feedbacks und Kundenkartei — 260

Mandantengespräche — 263
I. Was ist die Aufgabe von Anwälten im Mandantengespräch? — 264
II. Wie machen Anwälte aus Mandantengesprächen Akquiseveranstaltungen? — 265
1. Denkbares wird lenkbar — 265
a) Tilgen Sie negatives Denken — 265
b) Nehmen Sie die Mandantensicht ein — 266
2. Strukturieren Sie Ihre Mandantengespräche — 266
a) Begrüßung — 267
b) Paraphrase der Historie — 268
c) Was ist der Kern Ihres Problems? — 269
d) Was ist Ihr Ziel? — 270
e) Wie wird bezahlt? — 270
f) Wie kamen Sie auf unsere Kanzlei? — 271
g) Wie läuft das Mandat ab? — 272
h) Hausaufgaben — 272
i) Sekretärin vorstellen — 273
3. Tilgen Sie rhetorische Todsünden im Mandantengespräch — 274
a) Warum-Fragen — 274
b) Bewerten — 274
c) Juristensprache — 275
d) Lobeshymnen — 277
e) Störungen von außen — 278
f) Tautologien — 278
g) Unterbrechen — 279
h) Dozieren — 279
4. Nutzen Sie die Wahrnehmungssysteme Ihrer Mandanten — 280
a) Wie das Gehirn unsere Wahrnehmung filtert — 281
b) Wie Wahrnehmungssysteme erkennbar sind — 282

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

c) Wie Wahrnehmungssysteme in Mandantengesprächen nutzbar sind —— **284**
d) Wie verbale Zugangshinweise Ihre Akquise erleichtern —— **286**
e) Wie Sie verbale Zugangshinweise im Dialog nutzen —— **287**

III. Best-Practice —— **288**

Netzwerke —— 289

I. Anwälte und Netzwerk? —— **289**
1. Netzwerke sind kein Selbstzweck —— **290**
2. Gut vernetzt – schnell gefunden —— **290**

II. Akquisestarke Anwälte gehen gern anderen „Spinnen ins Netz“ —— **293**

Online-Akquise —— 295

I. Das Internet verändert Akquisekulturen – sieben Ideen zum Mitmachen —— **295**
1. Chronologie der Kontaktaufnahme —— **296**
2. Kostenstruktur von Akquise —— **297**
3. Organisationsstrukturen von Kanzleien —— **297**
4. Webseiten müssen gefunden, nicht nur gepflegt werden —— **299**
5. Akquisemöglichkeiten über „Social Media“ —— **300**
6. Internet-Rechtsberatung revolutioniert Abläufe —— **303**
7. Reputation ist verletzungsanfällig —— **304**

II. Ist Ihre Webseite K _ R _ E _ A _ T _ I _ V? —— **306**

Public Relations —— 309

I. Eine Kanzlei ohne PR ist wie ein Klavier ohne Tasten —— **310**
II. Litigation-PR: Öffentlicher Druck kann das Recht lenken —— **311**
1. Litigation-PR – viel gerühmt und wenig bekannt —— **312**
2. Anwälte brauchen Litigation-PR —— **313**
3. „Als das Wünschen noch geholfen hat“ – der Mythos vom unabhängigen Richter —— **314**

Qualität —— 317

I. Qualität – eine Frage der Wahrnehmung —— **317**
II. Qualität liefern heißt: Bedarf erkennen und decken —— **318**
1. Qualität ist, was der Mandant darunter versteht —— **318**
2. Arbeitsergebnis beeinflusst die Weiterempfehlung —— **319**
3. Empfehlen Sie Weiterempfehlungen —— **320**

III. Qualitätscheck: Ist Ihre Kanzlei reif für die Akquise? —— **325**

Reputationsmanagement —— 333

I. Was ist Reputation? —— **334**
II. „Reputation für Anfänger“ – eine Bauanleitung in acht Schritten —— **335**

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

1. Wählen Sie die für Sie passende Kanzlei — **336**
2. Wählen Sie Sprungbrettmandate — **337**
3. Optimieren Sie Ihren „Track-Record“ — **337**
4. Einmal investiert – sechsmal profitiert — **338**
5. Fokussieren Sie — **338**
6. „Umwege schärfen die Ortskenntnis“ — **339**
7. The „Early Mover Advantage“ — **340**
8. Anwaltliche „Sekundärtugenden“ bilden die Basis persönlicher Reputation — **341**

III. Kanzleireputation für Fortgeschrittene – Reputation aufbauen und verbessern — **342**
IV. Ihr guter Ruf ist schützenswert? Dann schützen Sie ihn auch! — **344**

Small Talk — 347
I. Bestandsaufnahme — **347**
II. Blitztraining Small Talk in 10 Lektionen — **348**
1. Leiten Sie den Kontakt aktiv ein — **349**
2. Nutzen Sie Körpersprachen — **349**
3. Verwenden Sie Small Talk fördernde Gesprächstechniken — **350**
4. Wählen Sie unverfängliche Gesprächsthemen — **351**
5. Meiden und „glätten“ Sie Tabus — **352**
6. Verwenden Sie „verbreiternde“ rhetorische Stilmittel — **353**
7. Glätten Sie durch „Downsizing“ — **353**
8. Beenden Sie Small Talk respektvoll — **354**
9. Beachten Sie Small Talk-Regeln im Ausland bzw. mit Ausländern — **355**
10. „Das weiße Bild mit weißen Streifen“ – Ein fantasierter Dialog mit Aussicht — **356**

III. Der „Business-Knigge“ erleichtert Ihre Akquise — **359**
1. Die Reihenfolge der Vorstellung — **359**
a) Hierarchie geht vor Geschlecht und Alter — **359**
b) Position („Rolle“) geht vor Hierarchie — **359**
c) Die Regeln des Gastes dominieren die des Gastgebers — **360**
d) Lassen Sie sich von Intuition leiten — **360**
2. Visitenkarte — **361**
3. Non-verbale Signale — **362**
a) Ihr Auftritt – Das Problem — **362**
b) Ihr Auftritt – Die Lösung — **363**
c) Non-verbale Signale – Ihre Kleidung — **363**
4. Gast sein — **364**
5. Gastgeber sein — **365**

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Telefonakquise —— 369
I. Drei gute Motivationen, Telefonakquise für immer zu unterlassen —— **369**
II. Zehn gute Motivationen, mit Telefonakquise sofort zu beginnen —— **371**
1. Telefonakquise ist lernbar —— **372**
2. Telefonakquise bietet extravagante Akquise-Chancen —— **372**
3. Telefonakquise braucht Vorbereitung —— **372**
4. Telefonakquise hat kleine Ziele —— **373**
5. Telefonakquise ist eine Störung —— **374**
6. Telefonakquise erfordert eine Nutzenargumentation —— **374**
7. Telefonakquise bedeutet Sprachstruktur —— **374**
8. Telefonakquise braucht klare Selbstbilder —— **375**
9. Telefonakquise erfordert Organisation —— **376**
10. Telefonakquise erfordert „Türsteher-Flirts“ —— **376**
III. Über sieben Brücken musst du gehen – Die sieben Phasen der Telefonakquise —— **377**
IV. Drei erfolgreiche Akquisetelefonate —— **378**
1. Der unverlangte Anruf (Cold Call) bei einem zukünftigen Mandanten —— **378**
2. Unverlangter Anruf (Cold Call) bei einem Multiplikator —— **379**
3. Verlangter Anruf bei einem zukünftigen Mandanten (Warm Call) —— **380**

Umgang mit Mandanten —— 383
I. So entstehen Schwierigkeiten mit Mandanten —— **384**
II. So gelingt die Lösung durch Umdenken —— **385**
III. So gelingt die Lösung durch Prophylaxe —— **386**
IV. Nehmen Sie Ihren „schwierigen“ Mandanten unter die Lupe —— **387**
1. Der Erfolgsmensch —— **388**
2. Der Zweifler —— **388**
3. Der Angsthase —— **389**
4. Der Besserwisser —— **389**
5. Der Sicherheitsfanatiker —— **390**
6. Der Aggressive —— **391**
V. Wie Anwälte Killerphrasen, Einwände und Widerstände nutzen, statt sie zu fürchten —— **392**
1. Anwälte bekommen besonders oft Gegenwind —— **392**
2. Anwälte nehmen verbale Attacken persönlich —— **392**
3. Anwälte produzieren „Rauflust statt Kauflust“ bei ihren Gesprächspartnern —— **394**
4. Bevor Sie Gegenmaßnahmen ergreifen: ein kurzer Blick ins Gehirn —— **394**
5. Die Lösung: Aktivieren Sie das Denkhirn Ihrer Angreifer, um deren Stammhirn lahm zu legen —— **395**
VI. Ein Nein ist eine Aufforderung zum Tanz —— **396**
a) Das sachbedingte „Nein“ —— **397**

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

b) Das „Werte-Nein“ — **397**
c) Das unbedingte „Nein“ — **397**
d) Das unausgesprochene „Nein“ — **398**
VII. Wie Anwälte Beschwerden zu Mandaten machen — **399**
1. Beschwerdemanagement — **399**
2. Die 10:10:80 Verhandlung im Beschwerdemanagement — **400**
3. Reaktives Beschwerdemanagement — **400**
4. Pro-aktives Beschwerdemanagement — **401**
5. Fehlertoleranz als Managementinstrument — **401**
6. Vogel Strauß – eine Warnung — **402**
7. Offene Feedback-Systeme — **402**

Vorträge — 405
I. Vier Vorkehrungen vor dem Vortrag — **405**
1. Vorträge erhöhen die Reputation — **405**
2. Wer veranstaltet Rechtseminare? — **406**
3. Vorsicht! Vorträge sind aufwändig — **407**
4. Vortragsorte drücken Vortragsziele aus — **407**
5. Vorsicht! Verbrannte Erde bringt keine Frucht — **408**
II. Wie Anwälte ihre Vortragstechniken verbessern — **409**
1. Gestalten Sie die Vortrags-Umgebung — **409**
2. Leiten Sie ein durch organisatorische Eckdaten und inhaltlichen Nutzen — **411**
3. Optimieren Sie Ihre Rhetorik – die „vier Verständlichmacher“ — **413**
4. So würzen Anwälte ihre Monologe — **414**
a) So dialogisieren Anwälte ihren Monolog durch Fragen — **414**
aa) Schätzfrage — **415**
bb) Erfahrungsfrage — **415**
cc) Schwierige Informationsfragen — **415**
dd) Einfache Informationsfragen — **415**
ee) Fragen zum Thema, die der Vortragende nicht selbst beantworten kann — **416**
ff) Fragen abseits des Themas, die der Vortragende jetzt nicht beantworten will — **416**
b) Dialogisieren des Monologs oder: Wie bindet man die Teilnehmer ein? — **417**
aa) Moderatorenstatus — **417**
bb) Einzelne herausgreifen — **417**
cc) Brainstorming — **418**
5. So visualisieren Anwälte effizient — **419**
a) Spontanvisualisierungen — **420**
b) Vorbereitete Visualisierungen — **422**

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

III. So etablieren und optimieren Anwälte ihre Führung im Vortrag —— **424**
1. Der Kampf um die informelle Führung —— **425**
2. Ursachen der Rangfolgekämpfe —— **425**
a) Der Referent brüskiert selbsttätig die nettesten Gäste —— **425**
b) Der Vortragsgast ist nicht hauptsächlich am Inhalt interessiert —— **426**
c) Der Vortragsgast ist selber ein Fachmann im Vortragsthema —— **426**
d) Der Vortragsgast hat Angst vor Anwälten —— **428**
e) Der Vortragsgast ist persönlich defizitär —— **428**

IV. Wie Anwälte ihren eigenen Präsentationstypus erkennen und nutzen —— **429**
1. Visuelle lernen und präsentieren durch Sehen —— **430**
a) Vorbereitung —— **430**
b) Stärken —— **431**
c) Schwächen —— **431**
d) Optimierungen —— **432**
2. Auditive lernen und präsentieren durch Hören —— **432**
a) Vorbereitung —— **432**
b) Stärken —— **432**
c) Schwächen —— **433**
d) Optimierungen —— **434**
3. Kinästheten lernen und präsentieren durch Fühlen/Erleben —— **434**
a) Vorbereitung —— **434**
b) Stärken —— **434**
c) Schwächen —— **435**
d) Optimierungen —— **435**

V. Aktive Akquise beginnt nach dem Vortrag —— **436**
1. Jede Zusatzfrage kann zu einem Mandat werden —— **437**
2. Neugier, Not und Nabelschau sind Schlüssel zur Akquise —— **437**

Werbung —— 439

I. Was ist Werbung? —— **439**
II. Acht Lieblingsfehler und ihre Lösung —— **440**
1. Tun, was andere tun —— **440**
2. Ihre Kommunikation ist nicht wieder erkennbar —— **441**
3. Anzeigen für ineffizient halten —— **442**
4. Ihre Objekte sind nicht konstant —— **443**
5. Kurzfristdenke —— **444**
6. Nett sein —— **444**
7. Werbung als Geldausgabe verstehen —— **445**
8. Den falschen Ort wählen —— **446**

XXS Kleine Kanzleien ganz groß —— 447

I. Kleine Kanzleien haben große Vorteile —— **447**

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

II. Wer die Qual hat, muss sich die Wahl selbst schaffen — 449
III. Auf den Zufall bauen ist dumm – den Zufall nutzen ist schlau — 450
IV. Eine Nische finden ist Gold wert — 451

Yes, I can — 457
I. Steuern Sie sich selbst, bevor's ein andrer tut — 458
1. Lektion: Ermitteln Sie Ihren eigenen Anteil an einem Misserfolg — 458
2. Lektion: Machen Sie sich Ihre unbewussten Entscheidungen bewusst — 459
3. Lektion: Wählen Sie ab, was Sie stört — 461
4. Lektion: Geben Sie dem Willen Raum! Er ist Ihr wichtigster Begleiter — 462
5. Lektion: Übernehmen Sie die Verantwortung für alle Konsequenzen, die Ihre Wahl hat — 465
6. Lektion: Meiden Sie Sachzwang-Junkies, Opfer-Gurus und Verantwortungsflüchter — 466
a) Sachzwänge werden von Menschen gemacht — 467
b) Sachzwänge sichern den Status Quo und die eigene Bequemlichkeit — 467
7. Lektion: „Love it – leave it – change it"; Jammern fällt aus — 469
8. Lektion: Wählen Sie als Akquisiteur pro-aktive mentale Entwürfe — 471
9. Lektion: Was Du im Kopf hast, kannst du auch im Leben haben — 474
10. Lektion: Überprüfen und nutzen Sie Ihre inneren Werte — 475
a) Jedes Verhalten hat einen „inneren Grund" — 476
b) Aversions- und Appetenzwerte im Machtkampf: Das „Werte-Assessment" — 479
c) Wie lösen Sie Behinderungen durch Aversionswerte auf? — 481
II. Die Rollen eines Anwalts – und wie Sie sie kongruent besetzen — 482
1. Kongruent besetzte Rollen bringen Energie und Erfolg — 482
2. Inkongruente Rollenbesetzungen gefährden das Arbeitsklima in der Kanzlei — 483
3. Rollenkonflikte blockieren Akquise! Sind Sie „Unternehmer" oder nur „Kanzleiinhaber"? — 485
4. Mentale Hierarchien sorgen für Kongruenz Ihrer Auftritte – Die fünf Stufen mentaler Organisation in der Akquise — 486
III. Die Weiterentwicklung Ihrer beruflichen Rolle — 489
1. Frühere Rollen — 489
2. Verändern Sie Ihre Kanzlei-Rolle: Vom Tante-Emma-Laden zum Marktplayer — 490

Zielführung — 493
I. Ein Ziel ist das Gegenteil eines Wunsches — 493
II. Persönliche Ziele — 495
1. Jede Zielerreichung hat sinnesspezifische Beweise — 496

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

2. Jedes Ziel enthält positive Formulierungen ohne Vergleich und beschreibt konkrete Details —— **497**
3. Jedes Ziel ist erreichbar durch mich selbst —— **498**
4. Jedes Ziel hat Zeitrahmen, Zeiteinteilung und Zusammenhang (Kontext) —— **500**
   a) Der „Akquisekalender" – Jedes Ziel hat eine Rückwärts-Chronologie —— **501**
   b) Jedes Ziel steht in einem angemessenen Kontext —— **504**
5. Integration von möglichen Einwänden —— **504**
6. Beispiel für eine Zieldefinition nach SPEZI mit Einwandintegration —— **505**

III. Unternehmensziele —— **506**
1. Die Herausforderung: Eine Kanzlei ohne Unternehmensziel ist eine Ansammlung verwirrter Einzelkämpfer —— **507**
2. Die Hindernisse: Die Definition eines Unternehmensziels löst bei vielen Anwälten Befürchtungen aus —— **509**
3. Das Konzept – die Definition eines Unternehmensziels in drei Schritten —— **511**
   a) Das Unternehmensziel – Wo wollen wir hin? —— **511**
      aa) Kanzleizweck —— **513**
      bb) Unternehmensphilosophie —— **513**
      cc) Wie kommen nun „Sturm, Stolz & Partner" zu einer gemeinsamen Kultur? —— **513**
      dd) Oberstes Kanzleiziel —— **514**
   b) Die Unternehmensstrategie: Was planen wir also? —— **516**
      aa) Analyse und Erarbeitung der Ist-Situation —— **516**
      bb) Erarbeitung eines Positionierungsthemas —— **518**
   c) Das operatives Management: Was tun wir also? —— **519**

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Literaturverzeichnis

Arntzen, *Friedrich*, Psychologie der Zeugenaussage, 5. Aufl., München 2011 (zit.: *Arntzen*)

Bender, *Rolf*/*Nack*, *Armin*/*Treuer*, *Wolf-Dieter*, Tatsachenfeststellung vor Gericht, 3. Aufl., München 2007 (zit.: *Bender*/*Nack*/*Treuer*)

Blanchard, *Kenneth H.*/ *Randolph*, *Alan*/*Grazier*, Peter, Go Team! Teamarbeit auf höchstem Niveau, Offenbach 2010 (zit.: *Blanchard*/*Randolph*/*Grazier*)

Buchner, *Dietrich*, Team-Coaching: Gemeinsam zum Erfolg, Wiesbaden 1995 (zit.: *Buchner*)

Busch, *Wilhelm*, Bilder zur Jobsiade, 108.–111. Aufl., München 1958 (zit.: *Busch*)

Dilts, *Robert*/*Epstein*, *Todd*, Know-How für Träumer – Strategien der Kreativität, Paderborn 1994 (zit.: *Dilts*/*Epstein*)

Fombrun, *Charles*, Reputation: Realizing Value from the Corporate Image, Boston 1996 (zit.: *Fombrun*)

Fisher, *Roger*/*Ury*, *William*/*Patton*, *Bruce*, Das Harvard-Konzept, 23. Aufl., Frankfurt/M. 2009 (zit.: *Fisher*/*Ury*/*Patton*)

Frankl, *Viktor*, „... trotzdem Ja zum Leben sagen" – Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager, München 1977 (zit.: *Frankl*)

Heinemann, *Gerrit*, Multi-Channel-Handel: Erfolgsfaktoren und Best Practices, 2. Aufl., Wiesbaden 2008 (zit.: *Heinemann*)

Heinze, *Roderich*, Der Aufschwung beginnt bei mir, Zürich 1997 (zit.: *Heinze*, Aufschwung)

Heinze, *Roderich*, Keine Angst vor Veränderungen, Heidelberg 2004 (zit.: *Heinze*, Veränderungen)

Hofmann, *Roland*/*Rothfischer*, *Doris*/*Trossen*, *Arthur*, Mediation – Die Grundlagen der Mediation in Theorie und Praxis, 2. Aufl., Altenkirchen 2008 (zit.: *Hofmann*/*Rothfischer*/*Trossen*)

Hommerich, *Christoph*/*Kilian*, *Matthias*, Mandanten und ihre Anwälte, Bonn 2007 (zit.: *Hommerich*/*Kilian*)

Heussen, *Benno*, Anwaltsunternehmen führen, 2. Aufl., München 2011 (zit.: *Heussen*)

Meffert, *Heribert*/*Bruhn*, Manfred, Dienstleistungsmarketing, 6. Aufl., Wiesbaden 2006 (zit.: *Meffert*/*Bruhn*)

Mohl, *Alexa*, Der Zauberlehrling: Das NLP Lern- und Übungsbuch, 10. Aufl., Paderborn 2010 (zit.: *Mohl*)

Ponschab, *Reiner*/*Schweizer*, *Adrian*, Kooperation statt Konfrontation: Verhandeln in der Anwaltspraxis, 2. Aufl., Köln 2009 (zit.: *Ponschab*/*Schweizer*)

Ruede-Wissmann, *Wolf*, Satanische Verhandlungskunst und wie man sich dagegen wehrt, 9. Aufl., München 2010 (zit.: *Ruede-Wissmann*)

Friedmann, *Michael*/*Schinkel*, *Arne*/*Pestov*, *Artjom*/*Levelev*, *Daniel*, Online-Marketing für Rechtsanwälte, E-Book, September 2012, www.123recht.net/anwalt-online-marketing, (zit.: *Friedmann*/*Schinkel*/*Pestov*/*Levelev*)

Schulz von Thun, *Friedemann*, Miteinander Reden 1: Störungen und Klärungen, Allgemeine Psychologie der Kommunikation, 48. Aufl., Hamburg 2010 (zit.: *Schulz von Thun*)

Schmuck, *Michael*, Deutsch für Juristen – Vom Schwulst zur klaren Formulierung, 3. Aufl., Köln 2011 (zit.: *Schmuck*)

Seiwert, *Lother*/*Buschbell*, *Hans*/*Mandelkow*, *Dieter*, Zeitmanagement für Rechtsanwälte, Bonn 1998 (zit.: *Seiwert*/*Buschbell*/*Mandelkow*)

Simon, *Hermann*, Hidden Champions des 21. Jahrhunderts: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Frankfurt/M. 2007 (zit.: *Simon*)

Scherer, *Hermann*, Sie bekommen nicht, was Sie verdienen, sondern, was Sie verhandeln: Strategien für die erfolgreiche Verkaufsverhandlung, Offenbach 2002 (zit.: *Scherer*)

Tracy, *Brian*, Verkaufsstrategien für Gewinner, Wiesbaden 1996 (zit.: *Tracy*)

Watzlawick, *Paul*/*Beavin*, *Janet*/*Jackson*, *Don*, Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien, 12. Aufl., Bern 2011 (zit.: *Watzlawick*/*Beavin*/*Jackson*)

Weidenmann, *Bernd*, Wissenserwerb mit Bildern, Bern 1994 (zit.: *Weidenmann*)

Woodsmall, *Wyatt*, Timeline, Paderborn 1992 (zit.: *Woodsmall*)

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Abkürzungsverzeichnis

a.a.O.	am angegebenen Orte
AnwBl	Anwaltsblatt
BB	Betriebsberater
BerlAnwBl	Berliner Anwaltsblatt
BGH	Bundesgerichtshof
BNI	Business Network International
BRAK	Bundesrechtsanwaltskammer
BRAO	Bundesrechtsanwaltsordnung
Bspw.	beispielsweise
BUND	Bund für Umwelt und Naturschutz
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CD	Client Development
CI	Corporate Identity
CRM	Client (Customer) Relationship Management
d.h.	das heißt
DAT	Deutscher Anwalts Tag
DHZ	Deutsche Handwerks Zeitung
ECTA	European Communities Trademark Association
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
etc.	et cetera
evtl.	eventuell
FA	Fachanwalt
GAU	Größter anzunehmender Unfall (Begriff aus der Kernenergie)
ggf.	gegebenenfalls
HR	Human Resources
inkl.	inklusive
INTA	International Trademark Association
jur.	juristisch
Kap.	Kapitel
KK	Kognitiver Konflikt
m.E.	meines Erachtens
Mwst.	Mehrwertsteuer
NLP	Neurolinguistisches Programmieren
o.a.	oben angeführt
o.g.	oben genannten

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

OVG	Oberverwaltungsgericht
PDF	Portable Document Format
PKH	Prozesskostenhilfe
PLZ	Postleitzahlen
PMN	Professional Management Network
PR	Public Relations
QM	Qualitätsmanagement
RAK	Rechtsanwaltskammer
RSS	Really Simple Syndication
RVG	Gesetz über die Vergütung der Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte
S., s.	Seite; siehe
SEO	Search Engine Optimizing
sog.	sogenannte
STAR	Statistisches Berichtssystem für Rechtsanwälte
StPO	Strafprozessordnung
u.a.	unter anderem
u.s.w.	und so weiter
u.U.	unter Umständen
USA	United States of America
USP	Unique Selling Proposition oder Point
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
WIN	World Investor Lawyers Network
WLAN	Wireless Local Area Network
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil
ZPO	Zivilprozessordnung

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Glossar

Add-on	Erweiterung, Zusatz
Allrounder	Rechtsanwalt, der auf vielen Rechtsgebieten tätig ist
Beauty Contest	Wettbewerb mehrerer Anbieter um einen Auftrag, s. Pitch
Billable Hours	abrechenbare Stunden, die ein Anwalt für seinen Mandanten arbeitet
Blended Fee	durchschnittlicher Stundensatz, der für jeden Anwalt eines Auftrags gilt
Blog	Internet-Tagebuch
Boutique	kleinere spezialisierte Kanzlei
Break-Even-Point	Punkt, an dem Kosten und Gewinn ausgeglichen sind und von dem aus die Gewinnzone beginnt
Briefing	Kurzinformation, -besprechung
Bundling	zusätzliche, verwandte Produkte als „Komplettpaket“ anbieten
Cash-Pooling	wird zum Finanzausgleich zwischen verschiedenen Konzernteilen angewendet
Chat	Unterhaltung mehrerer Personen in einem virtuellen Raum
Client-Relationship	Kundenbeziehung
Client-Relationship-Management	Pflege der Kundenbeziehungen eines Unternehmens, Kundenbetreuung, s. Customer-Relationship-Management
Cloud Computing	Daten und Dienste werden elektronisch ausgelagert und ortsunabhängig zur Verfügung gestellt
Cold Calls	unverlangte Anrufe zu Akquisezwecken
Commitment	Bindung, Verpflichtung
Conditio sine qua non	jur., notwendige Bedingung
Corporate Lawyers	Rechtsanwälte, die auf Gesellschaftsrecht spezialisiert sind
Corporate Identity	stellt visuelle und auditive Wiedererkennbarkeit der Unternehmensidentität her
Cross-Buying	Zusätzliche Käufe andersartiger Produkte eines Kunden bei demselben Anbieter
Cross-Selling	Ausweitung derzeitiger Aufträge in Richtung „mehr desselben Produkts“ oder in Richtung „mehr von verwandten Produkten“
Customer-Relationship-Management	Pflege der Kundenbeziehungen eines Unternehmens, s. Client-Relationship-Management

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Dumping	Verkaufspreis, der unter dem durchschnittlich üblichen Marktpreis liegt
Early-Mover	Vorreiter, jmd., der Strömungen früh erkennt und nutzt
Early -Mover Advantage	aus dieser vorausschauenden Aktivität den (Akquise-)Vorteil haben
Eat what you Kill	Entnahmesystem nach Akquiseleistung, Umsatz bzw. Billable Hours (s. dort)
Employer Branding	Arbeitgeber überzeugen neu einzustellende Nachwuchskräfte von der „Marke“ des Unternehmens
Fanpage	Webseite, auf der sich Anhänger einer Person oder eines Unternehmens austauschen können; „Kleine Webseite“ auf Facebook
Full Service	Alles aus einer Hand; s. One-Stop-Shop
Give-Away	Werbegeschenke an (zukünftige) Kunden, meist mit Kanzleilogo
Handling	Handhabung
In-house Event /Training	Veranstaltung / Seminar in der eigenen Kanzlei
Kognitiver Konflikt	eine sicher geglaubte Information wird durch eine scheinbar ihr widersprechende, ebenfalls korrekte Information torpediert, um Denkaktivität zu fördern
Leveraging	Hebelwirkung, hier verwendet als Mehrfachnutzung einmal durchstrukturierter Inhalte
Litigation	Rechtsstreit vor Gericht
Litigation-PR	prozessbegleitende Kommunikation, besonders bei prominenten oder imageträchtigen Streitfällen
Liveact	Live-Auftritt vor Publikum
Lockstep-System	Entnahmesystem nach Seniorität, unabhängig vom selbst generierten Umsatz, regelmäßige Steigerungen nach Dauer der Kanzleizugehörigkeit bzw. nach Alter
Matching	die partielle Aufnahme der Muster eines Gesprächspartners in das eigene Repertoire
Meet-the-Need	den Bedarf treffen, Bedürfnisse erfüllen
Meta-Ebene	Kommunikation über die Kommunikation
Modulhafte Rechnungslegung	Eine Rechnung erfolgt zunächst für den ersten Arbeitsabschnitt (häufig: Umfangsermittlung) des Mandats
Non-Sprachen	Körpersprachen
Non-verbal	bezieht sich auf Kommunikationsebenen, wie Gestik, Mimik, Modulation, Stimme, räumliche Faktoren, wie Sitzordnung

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Of Counsel	ein außerhalb der offiziellen Kanzleihierarchie angegliederter, oft mit besonderen Funktionen ausgestatteter Anwalt
One-Face-to-the-Customer	immer derselbe Ansprechpartner steht dem Mandanten zur Verfügung
One-Stop-Shop	alle Rechtsgebiete/Bedarfe werden aus einer Kanzlei angeboten/gedeckt, s. Full Service
Out-of-Office Reply	Mailprogramm versendet automatisch Abwesenheits-mitteilungen
Pareto Prinzip	oder auch 80-20-Regel; hier wird sie verwendet als wünschenswertes Kanzlei-Organisationsprinzip für die Akquise
Paraphrase	Zusammenfassung bzw. Umschreibung des Gehörten, häufig mit einfacheren, fokussierten, eigenen Worten
Peer Group	soziales Umfeld einer Person mit gemeinsamen Werten, Einstellungen und Verhaltensweisen
Peer-Review-Verfahren	Befragen der Konkurrenz, um geeigneten Anwalt zu finden (in den USA verbreitet)
Pitch	Wettbewerb mehrerer Anbieter um einen Auftrag im Beratergewerbe, s. Beauty Contest
Podcasts	Serie von Medienbeiträgen, die als Audio- oder Videodatei im Internet geladen oder abonniert werden können
Post-Bid-Feedback	Feedback der Kunden nach der Präsentation des Angebots
Pro bono	Anwalt übernimmt kostenlose Beratung/Vertretung eines bedürftigen Mandanten
Proliferation Fee	der Überträger eines Mandates an einen Kollegen erhält dafür einen Bonus und ist dadurch mit diesem in einer „Beutegemeinschaft“
Promoten	bekannt machen, bewerben
Pull Communication	locken bzw. anziehen der Kunden durch gezieltes Marketing, Werbung spricht den Verbraucher direkt an, gerne mit Feedback
Push Communication	drücken bzw. treiben der Kunden in eine Richtung durch breit gestreute Werbung/Kommunikation ohne direktes Feedback vom Empfänger
Ranking	Rangliste; Rang
Real Estate	Immobilienwirtschaft
Reframing	umdeuten, einen anderen Rahmen (frame) geben
Re-Tweet	Antwort auf Twitter

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Round Table	Entscheidungsprozesse am „Runden Tisch“; Metapher für „Eigenverantwortung hoch“ und „Hierarchien flach“ sowie für Projektteams
RSS Feed	Really Simple Syndication – speichert Artikel einer Webseite oder dessen Kurzbeschreibung und stellt sie maschinenlesbar bereit, wird vor allem für Blogs und für Newsletter verwendet
Self-Fulfilling Prophecy	sich selbst erfüllende Erwartung: ein Ereignis tritt – durch eigene Aktivität – erst dadurch ein, dass man es zuvor erwartete
Save-the-Date	Mitteilung vor der eigentlichen Einladung mit dem Ziel, den Event-Termin im Kalender rechtzeitig frei zu halten
Search Engine Optimizing	bezeichnet Techniken zur Optimierung der Auffindbarkeit von Webseiten durch Suchmaschinen
Subtext	der nicht mitgesprochene Text, die Botschaft/Wirkung hinter den Worten
SWOT-Analyse	Analyse der Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Bedrohungen), unterstützt strategischen Planung
Target	Ziel
Teaser	Appetitanreger, Werbemittel, durch das die Neugier angeregt werden soll
Track-Record	Liste erfolgreich beendeter Mandate bzw. erfolgreich beratener Mandanten
Trigger	Auslöser
Unique Selling Proposition	Alleinstellungsmerkmal, Besonderheit eines Produkts, Einzigartigkeit einer Dienstleistung oder eines Unternehmens, = Unique Selling Point
Usus	Gebrauch, Gewohnheit
Warm Calls	verlangte Anrufe zu Akquisezwecken
What you give is what you get	Vorleistung bringt Ressourcen/Umsatz
Wireless Local Area Network	kabelloser Internetempfang

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Teil 1 Einleitung

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

A. Bedeutung

Anwaltliche Akquise ist Alltag. Sie ist in **allen Kanzleigrößen** abhängig von kongruent besetzten **Unternehmerrollen des Anwalts** – und damit von einem **Unternehmensziel**.

Jedes Detail anwaltlicher Akquise ist **zu 100 % lernbar**; ihre wichtigste Basis dagegen entzieht sich – glücklicherweise erfolgreich! – jeglicher Trainingsmaßnahme, und das ist der **Wille.** Der **Erfolg** eines Anwalts beginnt immer dort, wo auch seine **Niederlage** beginnt: Im **eigenen Kopf.**

B. Definition: Was ist Akquise eigentlich?

Akquise ist die **Gesamtheit aller Maßnahmen**, die dazu führen, auf **direktem oder indirektem Weg neue Kunden** zu gewinnen, **ehemalige Kunden** zurückzugewinnen und **derzeitige Mandate** auszuweiten.

Sind Sie **ernsthaft an Akquise interessiert**? Dann merkt Ihre Umgebung das ohne Mühe **an Ihren eigenen Auftritten**: Ihre

- **Akquiseaktivitäten** folgen einem definierten **Unternehmensziel**. Aus diesem resultiert Ihre **besondere Spezialisierung**. Ohne diese beiden **geht es nicht**! Sie segmentieren Ihre Mandantschaft nach **Branche, Rechtsgebiet, Geographie, Sprache, Werbepotenzial etc**. Dadurch wissen Sie, welche **ehemaligen Mandanten** Sie zurückholen, welche neuen Sie **akquirieren** und welche **bestehenden Mandate** Sie ausweiten möchten. Mandanten, die nicht (mehr) in Ihr Segment passen, werden durch Sie an **versierte Kollegen** weiter geleitet. Sie wissen: Alles, was dabei schief geht, fällt auf Sie zurück!
- **A-Aufgaben**[1] sind ein Trio aus **Akquise, Mitarbeiterführung** und **Fristsachen**. Alles, wirklich alles andere in Ihrer Kanzlei kann warten, ohne dass die Kanzlei zusammenbricht. Ihre A-Aufgaben sind **nicht delegierbar** und **nicht verschiebbar**! Diese sehr alte Erkenntnis hat in Ihrer Kanzlei zu einer sehr neuen **Restrukturierung Ihres Arbeitsalltags geführt.** Nichts Organisatorisches kommt mehr an Ihr Ohr. Terminkalender, Datenerfassung und Unterlagenliste organisiert Ihre Assistentin. A-Aufgaben nehmen – angelehnt an das **PARETO-Prinzip**[2] – etwa

1 Vgl. *Seiwert/Buschbell/ Mandelkow*, Abbildung S.132 - Rangfolgedefinition der anfallen Arbeiten pro Tag nach A-, B- und C- Aufgaben.

2 Das „Pareto Prinzip" ist die **80-zu-20-Regel**. Hier wird sie verwendet als wünschenswertes Kanzlei Organisationsprinzip für die Akquise: 20 % aller täglichen Anwalts-Aktionen sollten für A-Aufgaben verwendet werden. Vilfredo Pareto, italienischer Volkswirt (1848–1923).

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

20 % Ihres Netto-Arbeitsalltags ein, um dadurch **80 % Ihres Umsatzes** zu erwirtschaften.

- **Assistentin** ist eine serviceorientierte, herzliche und sachverständige **Repräsentantin Ihres Hauses** und fühlt sich durch Sie **unterstützt.** Sie hat viele glasklare **Anweisungen** und **entlastet** Sie von etwa 80 % Ihrer B-Aufgaben.
- **Sprache** ist Laien gegenüber **verständlich und reduziert.** Sie gehen verstehend auf den **Bedarf des (zukünftigen) Mandanten** ein und wirken zu jeder **Zeit empathisch**. Sie haben die Anzahl Ihrer **Worte halbiert** und die Ihrer **Fragen verdoppelt**, denn Sie **lassen den reden**, von dem Sie etwas wollen.
- **Präsentationen** sind spannend: Sie **dialogisieren jeden Ihrer Monologe** und ersetzen folgenlose Verallgemeinerungen durch leicht verständliche, wahrheitsgemäße **Quantifizierungen und Spezifizierungen Ihrer Kompetenzen**. Dabei präsentieren Sie nur jenen Teil Ihrer Leistung, den der (zukünftige) Mandant **kennen will.** Sie **langweilen ihn niemals**. Sie setzen Ihre **jüngeren Anwälte gekonnt in Szene**, denn Sie kennt man bereits! Ihre **Vorträge** sind begehrte **Lern-Events**, denn Sie sprechen nicht **vor sondern für Publikum**.
- **Broschüren, Newsletter und Mandantenfragebogen** informieren den Leser zuallererst über dessen **Nutzen**. Sie sprechen die **Sprache des Lesers**. Jedes Feedback wird ausgewertet.
- **Corporate Identity** macht Sie visuell und auditiv wieder erkennbar. Sie bieten – wie Ihre Assistentin – einen **respektvoll-aufmerksamen Telefonservice**, wieder kehrende Visualisierungen nach außen sowie eine **kommunikations- und führungsstarke Unternehmenskultur** nach innen.
- **Mitbewerber** zeigen Ihnen, wo Sie stehen. Sie **würdigen** sie jederzeit verbindlich und bieten jedem neuen Interessenten eine **Zweitmeinung** bzw. einen direkten **Leistungsvergleich** an, gerade weil er schon einen **anderen Anwalt** hat.
- **Mandantengespräche** sind und wirken empathisch, effizient und **erstklassig strukturiert**. Sie informieren im **Erstgespräch** verbindlich, gern und verständlich über Ihr **Honorar,** das ebenso wenig **Gegenstand von Debatten** ist, wie die ihm zu Grunde liegende **Leistung.** Sie geben und kontrollieren **„Hausaufgaben"** und **stellen Ihre Assistentin persönlich vor.**
- **Beschwerdepolitik** basiert auf einer **kostenlosen Qualitätskontrolle** durch die Bevölkerung. Sie lieben, fordern und brauchen **Lob und Kritik**, denn durch beides werden eigene **Fehler zu Lern-Events**.
- **Kanzlei-Veranstaltungen** bieten dem Gast eine intellektuelle und emotionale **Heimat:** Gästegruppen ohne Anwalt oder Anwaltsgruppen ohne Gast sind in Ihrem Haus undenkbar.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

C. Fünf folgenschwere anwaltliche Denkirrtümer über anwaltliche Akquise – nebst Korrektur

„Erfahrung ist der Name, den Menschen ihren Irrtümern verleihen", sagte bereits Oscar Wilde. **Stagnation** und **Rückschritt** sind selbst in gut organisierten Kanzleien die Folge dieser Irrtümer.

Ungewohnt **monokausal** reden Anwälte, wenn sie ihre Gedanken über **Akquise** verbinden mit ihrer **Persönlichkeit** („Akquise liegt mir nicht"), mit ihrem **Zeitmanagement** („Für Akquise fehlt mir die Zeit") oder mit der bösen **Konjunktur** ("Akquise ist momentan zum Scheitern verurteilt"). Solche Denkgewohnheiten **blokkieren Ihren Akquiseerfolg**! Bitte möglichst flexibilisieren! Lesen Sie hier die fatale **Hitliste anwaltlicher Lieblings-Irrtümer** über Akquise – nebst Entkräftung.

- **Irrtum 1: Akquise kann man nicht lernen – entweder hat man Talent oder eben nicht**

Das ist falsch. Anwälte können **jede Akquisestrategie lernen**, nur die wichtigste nicht, den **Willen!** Introvertierte Anwälte können ebenso verbindliche und unwiderstehliche Akquisiteure sein oder werden wie solche, die als „Draufgänger" seit Jahren auf den Bühnen der Republik stehen. Der erste lernt die wahrheitsgemäße und verbindliche **Quantifizierung** und **Spezifizierung** seiner Kompetenzen, der zweite lernt die **gezielte Zurückhaltung** in seiner Präsentation. Ihre **Gemeinsamkeit?** Sie lernen beide Akquise. Kein Anwalt muss seit der 6. Klasse durchgängig Klassensprecher gewesen sein, um ein guter Anwalt zu werden.

- **Irrtum 2: Akquise ist eine Ansammlung spektakulärer Einzelaktionen**

Das ist falsch. Nachhaltige **Akquise hat Struktur und ist alltäglich**. Manche Anwälte sehen in Akquise zwar gern spektakuläre und **auffällige Einzelaktionen**, bekleben Busse mit Werbeschildern, rufen wildfremde Menschen ohne Vorbereitung an, fördern großflächig Marathonläufe – und sind dabei auch manchmal erfolgreich. Langfristig erfolgreiche Akquise jedoch hat eine **Struktur** und durchzieht den Alltag. Sie nimmt etwa **20 % der täglichen Netto-Arbeitszeit** ein. Sich **diese Zeit frei zu halten**, das ist höhere Kunst – und Basis für Erfolg. Sie erfordert eine **Umstrukturierung Ihres Delegationsverhaltens**. Ungestört einen Vortrag vorzubereiten, eine **A-Akte schneller als geplant** zu bearbeiten und B-Aufgaben zu mindestens 80% an Ihre Assistentin zu delegieren, das macht Akquise aus. Das wird vom Mandanten bemerkt und vor allem **weiter getragen**.

- **Irrtum 3: Akquise ist teuer**

Das ist falsch. Nicht die Akquise selbst ist teuer, sondern das **Nicht-Wissen über die Wirksamkeit der zu diesem Zweck verwendeten Maßnahmen**. Ich höre das Kosten-Argument auch von Anwälten, die eine € 2.500,– teure, dick umrahmte Anzeige in den gelben Seiten haben, ohne **genau zu wissen,** wie viele Mandanten durch diese Maßnahme zu ihnen kommen. Dann ist die Anzeige tatsächlich teuer! In manchen Kanzleien ist eine solche Anzeige eine **reine Geldverschwendung**, in anderen **Basis des Geschäfts**. Akquise ist immer dann teuer, wenn der Erfolg der ergriffenen Maß-

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

nahmen nicht **schlüssig quantifiziert** und **dokumentiert** wird. Manche Anwälte fragen ihre neuen Mandanten nicht nach der Herkunft des Kontakts und wieder andere **dokumentieren die Antwort nicht.** Viele der hier beschriebenen erfolgreich ausprobierten Akquisestrategien kosten gar **kein Geld**, andere bringen **schnelle Renditen**, manche davon **kosten Zeit,** wieder andere lediglich **Überwindung**. Test it!

- **Irrtum 4: Akquise brauchen wir nicht**

Das ist so gut wie immer falsch. Diese Aussage beschreibt einen **Status quo** („Die Mandanten kommen doch auch so") und suggeriert dessen **Nicht-Veränderung über alle Zeitzonen**. Wer so spricht, berücksichtigt normalerweise die **Zeitzonen Vergangenheit und Gegenwart**; die **Zukunft bleibt unerwähnt**, ebenso deren mögliche nur teilweise beeinflussbare **Parameter** wie **konjunkturelle Entwicklung, Unternehmensziel, Entwicklung am Anwaltsmarkt, Fusionen, Krankheiten** etc. Anwälte, deren stillere Aktionen im normalen Alltag längst der Akquise dienen, lehnen durch diesen Satz „Klinkenputzerei" und **allzu offensives Vorgehen** ab. Der Satz dient manch älterem Anwalt der **Abwehr neuer Zeiten** und dem **Festhalten an Standesrecht** sowie **alten inneren Regeln**. Anwälte **sortieren sich selbst aus dem Wettbewerb aus**, wenn sich um sie herum die Umgebung ändert – und sie sich nicht mit!

- **Irrtum 5: Akquise kostet Zeit**

Das stimmt nur kurzfristig. Langfristig hilft die **strategische Gewichtung von Akquise**, Zeit einzusparen. Zeit ist subjektiv. Jeder hat 24 Stunden am Tag, und in längst nicht allen anwaltlichen Rollen erlebt ein Anwalt Zeitnot. Wenn er ein guter Berater ist, nimmt er sich für seine Mandanten mehr Zeit als sein Kollege, **ohne in dieser Rolle in Zeitnot zu geraten**. Wenn er dagegen **ungern in der Chefrolle** ist, wird ihm Mitarbeiterführung als **Zeitverschwendung** vorkommen. Wenn er frisch verliebt ist, hat er objektiv 2 Stunden pro Tag mit Telefonieren verbracht – und schafft sein Tagespensum dennoch lockerer als zuvor. Wie kommt das? In der **Rolle des Akquisiteurs** geraten Anwälte gern in „Zeitnot", wenn sie **Akquise nicht mögen** oder für „nicht nötig" halten und lieber ihre Zeit **mit B-Aufgaben vertrödeln** (Terminkalender, Aktenauskünfte und Datenerfassung).

D. Gebrauchsanleitung in drei Schritten

I. Lesen Sie modulhaft

Akquise ist **interdisziplinär**: In-house-Seminare sind beispielsweise ineffizient ohne **Mandantenbefragungen**. Diese wiederum sind undenkbar ohne eine gut genutzte **Kanzleisoftware** und eine exzellent gebriefte **Assistentin**. Letztere wiederum hat es schwer ohne die kongruente Besetzung der anwaltlichen **Chefrolle**. Alles hängt zusammen. Zahlreiche Verweise in den Fußnoten leiten Sie zu verwandten Kapitel.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Fangen Sie einfach beim interessantesten Punkt an, Sie landen automatisch bei seinen „Geschwistern".

Unter jeder Überschrift finden Sie meine **prozentuale Einschätzung** indirekter (Mandant indirekt angesprochen) und direkter (Mandant direkt angesprochen) Akquise.

II. Ärgern Sie sich nur kurz

Meine Sprache ist manchmal frech, immer pragmatisch – und **niemals respektlos** gemeint. Unhaltbare Verallgemeinerungen wie „Anwälte können nicht gut delegieren" drücken **strukturelle** und **nie individuelle** Dispositionen der Leser aus. Die **männliche Sprachform** ist ebenso wenig ein Hinweis auf meinen Sexismus wie die weibliche Sprachform, wenn ich von Assistentinnen rede; von den etwa 3500 Assistent(inn)en, die ich für den Telefonservice trainiert habe, waren höchstens 30 männlich. Die **direkte Anrede** soll Sie schützen vor wohlmeinenden „Man sollte mal…"- Marketing-Ansätzen, und die Erwähnung einiger **kommerzieller Beratungsunternehmen** weist auch auf die Qualität anderer hin. Manche Akquise relevante Themen wie z. B. „Messeauftritte", „Umgang mit nicht-anwaltlichen Rechtsberatern" oder „Mediatoren und Akquise" fehlen aus **Platzgründen**.

III. Nutzen Sie den Akquise-Blog

Seit dem Veröffentlichungsmonat gibt es auf meiner Webseite den **„Akquise-Blog"**. Leser beschreiben und diskutieren dort ihre Erfahrungen mit den Tipps dieses Buches.

Jeder Leser, der durch **detailreiche Kritik, begründetes Lob** oder **weiter führende Tipps** im **Akquise-Blog** unter www.busmann-training.de das Buch bereichert und sich öffentlich namentlich zu erkennen gibt, nimmt an einer **Verlosung** von fünf Intensivseminaren pro Jahr im Wert von je € 710,– teil. Die Gewinner werden – ihre Zustimmung vorausgesetzt – im Blog öffentlich bekannt gegeben.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Teil 2 Das ABC der Mandantenakquisition

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Assistentin

10 % direkte Akquise 90 % indirekte Akquise

Ihre Assistentin[1] ist das **Herz des Büros**, die **Visitenkarte** der Kanzlei, **erste Anlaufstelle** für Interessenten und **„Chief Officer" der Büroorganisation**. Sie steht – trotz ihrer objektiv bedeutenden Rolle – vor subjektiv bedrohlichen Herausforderungen.[2]

Ihre Hauptempfindung ist die **Gratwanderung**: Sie sitzt **zwischen zwei Stühlen** und navigiert – mehrfach täglich verzweifelt – zwischen Mandanten- und Anwaltsansprüchen. Ihre schlimmste Situation ist gleichzeitig ihre häufigste: Der Mandant will den Anwalt sprechen, während das umgekehrt nicht der Fall ist!

So hat sie nicht nur mit **Mandanten** zu kämpfen, die schwierig zu führen sind, sondern auch mit einer **Büroorganisation**, die oft „handgeklöppelt" daher kommt und vor allem mit **Chefs**, die sich **Mitarbeiterführung** und ein **Akquise förderndes Kanzleimarketing** nicht gerade Freude strahlend auf ihre Fahnen geschrieben haben.

Dieses Kapitel hilft Ihnen, anwaltliche **Anweisungen an die Telefonmitarbeiter** zu optimieren. Es bietet der Assistentin und ihrem Chef (bzw. dem Assistenten und seiner Chefin!) rhetorische und organisatorische **Handlungsvorschläge**, durch die die **Akquise nachweisbar erleichtert** wird.

Das Kapitel ist in **vier** Bereiche unterteilt:

I. Die Rolle der Anwaltsassistentin – eine Bestandsaufnahme
II. Der Telefonservice – Aufgaben der Assistentin (I)
III. Die Kanzleiorganisation – Aufgaben der Assistentin (II)
IV. Die Kanzleiführung – Anwälte unterstützen ihre Assistentinnen

1 Leser, besonders Leserinnen, mögen verzeihen, wenn in diesem Artikel hauptsächlich von Assistentinnen gesprochen wird. Männliche Assistenten trauen sich derzeit noch selten in diesen Multitasking-Beruf!

2 Die Autorin hat etwa 3.000 Anwaltsassistentinnen in Kanzleien jeder Größe für den Telefonservice trainiert und etwa 1.000 weitere in den öffentlichen Telefonseminaren „Am Draht auf Draht". Alle Erkenntnisse dieses Kapitels stützen sich auf die Aussagen der Assistentinnen, ihrer Chefs und auf meine Beobachtungen während dieser Seminare.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

I. Die Rolle der Anwaltsassistentin – eine Bestandsaufnahme

Assistentinnen sind häufig die erste Ansprechstation für den Interessenten und befinden sich damit **automatisch in einer dominanten Akquiseposition**. Wenn der Anwalt **außer Haus** ist oder mit dem Erstanrufer **nicht telefonieren möchte**, steigt ihre **akquisitorische Verantwortung**.

Selbst wenn die Assistentin durchstellen kann, hat sie den Mandanten – zunächst ganz allein – zu **betreuen**, ihn im Gespräch mit Informationen zu versorgen, ihm einen Termin zu verschaffen, seine Daten möglichst vollständig zu ermitteln, ihm Material zu übersenden, ihm eine Anfahrtsskizze zu mailen, ein Rückrufversprechen mit Zeitlimit zu versehen und ihm im Ganzen den Eindruck zu geben, dass sein **Anruf hochwillkommen** ist.

Um diese komplexe Rolle auszufüllen, benötigen Assistentinnen die **unbedingte**, **ständige Unterstützung** durch ihre Chefs! Diese geben jedoch hauptsächlich drei Gründe an, warum sie ihren Telefonservice nur unzureichend auf **Akquiseaufgaben** einstellen:

- Ressourcenargument: Anwälte haben Mitarbeiterführung nicht gelernt.
- Investitionsargument: Anwälte geben ungern viel Geld aus für hoch-qualifizierte Assistenz.
- Delegationsargument: Anwälte delegieren ungern wichtige Aufgaben an andere Profis.

1. Ressourcenargument: Anwälte haben Mitarbeiterführung in ihren Ausbildungen nicht gelernt

Regelmäßiges **Feedback, Motivations- und Kritikgespräche** sowie **Zielvereinbarungen** gelten eher als unerreichbare Sterne am Anwaltsfirmament. Generell können Menschen schlecht weitergeben, was sie selbst nicht gelernt haben. Sie **loben und kritisieren** viel zu wenig und in beiden Fällen gerät **unspezifisches Lob** entweder zu **„Schleimerei"** oder während der alljährlichen Weihnachtsfeier zu einer **lieblos generalisierten Selbstdarstellung** des Chefs: „Wir sind vor allem stolz auf unsere Mitarbeiter, ohne die wir nicht da stünden, wo wir heute stehen" mit dem – gewiss nicht ungern gesendeten – **Subtext:** „Ich habe ganz schön tolle Leute eingestellt. Seht Ihr das?". Über Jahre weiß in solchen Kanzleien kein Mitarbeiter, was er wann und warum genau richtig gemacht hat. Solche Chefs verwechseln auch gern **Kritik** mit dem **„Anschnauzen im Ärgerstatus"**, das nicht einmal ihnen langfristig dient. Sie demonstrieren lediglich eine kurzfristig wohltuende **Externalisierung eigener Führungsschwäche** auf dem Rücken Unbeteiligter.

Falls Anwälte überhaupt die Unfreundlichkeit ihrer Mitarbeiterin am Telefon **bemerken**, **attackieren** sie sie meist nicht in quantifizierter und nicht in spezifizierter Art und Weise: „Seien Sie mal freundlicher!" oder: „Immer dieser unwirsche

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Ton“ oder: „Hören Sie auf mit diesen ewigen Mandantengesprächen, es gibt genug zu schreiben“ oder: „Wie können Sie dem sagen, dass ich da bin!“ oder: „Sagen Sie irgendwas! Mit dem will ich nicht sprechen!“. Die Mitarbeiterin erfährt jedoch keinesfalls, **wie genau** sie sich optimieren soll. Unter Umständen ist ihr völlig **unklar**, **wie sie wirkt**, weil es ihr noch nie jemand erklärt hat.

Tipp
Ändern Sie das und führen Sie ab sofort **Kritikgespräche**, aus denen **beide Beteiligte als Gewinner** hervorgehen – nicht einer als Sieger und der andere als Verlierer!

Ein **Kritikgespräch** wird:
- unter **vier Augen** durchgeführt zu einem vorher festgelegten Termin,
- im **Zimmer des Chefs** stattfinden,
- **herzlich im Ton** und **hart in der Sache** geführt,
- durch **Fragen** vom Chef geleitet,
- einen **Redeanteil von 8:2** zugunsten der Mitarbeiterin haben,
- die Verantwortung für das **Beheben** des Fehlers **auf die Mitarbeiterin übertragen**,
- eine **Kontrollmöglichkeit** des Chefs einrichten,
- **weitere Verbesserungswünsche** des Chefs bekanntgeben und
- auf die **Zukunft** gerichtet sein.

2. Investitionsargument: Anwälte fürchten die Investition in hochqualifizierte Assistenz

Aus Sicht der Assistentin ist ihr Gehalt niedrig, aus Sicht des Anwalts hoch. Für wohlwollende **externe Beobachter** sind beide Sichtweisen irrelevant, denn eine Assistentin ist dann gut, wenn sie nachweisbar das **Geschäft des Anwalts fördert**, indem sie seine **Akquiseraten steigert** und seine **Abläufe optimiert**.

■ **Telefonservice**

Ein unfreundlicher und nicht lösungsbereiter „Telefondienst“ **vergrault** Mandanten, ein herzlicher, hilfsbereiter und verbindlicher Service **bindet** sie. Dessen ungeachtet wird in 75 % deutscher Anwaltskanzleien jeder Größe der Telefonservice durch **untrainierte Telefonkräfte** ausgeführt(!), bei einem guten Drittel davon gehen Auszubildende im 1. und 2. Lehrjahr ans Telefon, während ausgebildete Sekretärinnen das Schreiben von Schriftsätzen übernehmen. Diese **Umkehrung von Wirkungsnotwendigkeiten** behindert anwaltliche Akquise in einem leider noch nicht statistisch erfassten Ausmaß.

■ **Technik**

Einen Teil dieser Herausforderungen können Sie **technisch** lösen: Umschalten der Telefonanlage, Ändern der Warteschleifenmusik (der Weg von „Für Elise“ zu einem

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

coolen Jazzstandard ist kürzer, als Sie denken), eine zweite oder dritte Telefonleitung für den Empfang einrichten, die **Telefonanlage selbst austauschen** (besetzte Telefone müssen am Empfangstelefon sichtbar sein, in den Dezernaten muss das Display anzeigen, ob der Anruf vom Empfang oder von außen kommt), Ausstatten der Empfangsmitarbeiter mit **Pieper oder Funktelefonen**, falls diese oft in der Gegend herumlaufen müssen (Faxe abholen, Konferenzräume einrichten, Gäste zum Fahrstuhl bringen etc.). Anweisung des Anwalts: Telefonate von der Empfangsnummer auf **private Handys** umleiten; **Mittagspausen**[3] **sollten für Neuanrufer** nicht wahrnehmbar sein!

- **Qualifikation**

Ausbildungen zum **Rechtsfachwirt**[4] berücksichtigen längst die gewandelten **Anforderungen an diesen komplexen Beruf** und bilden Anwaltsassistentinnen zu selbstständig arbeitenden **Büromanagern** aus, damit der Anwalt sich komplett auf sein **Kerngeschäft** zurückziehen kann. Rechtsfachwirte verdienen mindestens 1/3 mehr als eine ausgebildete ReNo – und das zahlt sich aus.

- **Personalsuche**

Die **Suche** nach der **passenden Assistentin** gleicht tatsächlich oft der Suche nach der Nadel im Heuhaufen! **Dazu haben sich einige Tipps bewährt:**

– Werben Sie **Empfangsmitarbeiter aus 4-Sterne Hotels** ab! Beobachten Sie sie zuvor von der Hotelhalle aus zwischen 16.00 und 18.00 Uhr beim Einchecken der Gäste. Mit etwas Glück sehen Sie in diesen beiden Stunden, was in Ihrer Kanzlei fehlt. Natürlich verdienen erfahrene Hotelkräfte mehr als eine ausgebildete ReNo, doch oft lohnt sich das, denn: **Fristenkontrolle kann man schnell lernen, Servicebereitschaft nur mühsam**.

! **Vorsicht**
Erfahrene Hotel-Empfangsmitarbeiter erwarten **Führungsqualitäten** von ihrem Chef; sonst sind sie gleich wieder weg. Und das wird noch teurer!

– Delegieren Sie die **Suche** nach Ihrer passenden Assistentin an eine **Organisation**, die sich damit auskennt.
– **Stellenanzeigen**, die nicht ausdrücklich und konkret auf die **verlangten Servicequalitäten** abstellen, sind häufig Geldverschwendung, da sie allerhand

3 Siehe im Kapitel „Kanzleimarketing“ unter „Anrufbeantworter“.
4 Eine Rollenbeschreibung für Rechtsfachwirte findet sich unter http://www.soldan.de: „Auf Grund ihrer Qualifikation werden Rechtsfachwirte vornehmlich in Bereichen wie Zwangsvollstreckung und Verkehrsunfallsachen eingesetzt, leiten das Sekretariat, organisieren den Arbeitsablauf in der Kanzlei, übernehmen die Urlaubseinteilung der Mitarbeiter und sind für die Auszubildenden zuständig. Dabei haben Rechtsfachwirte in den Bereichen, in denen sie ausgebildet sind, teilweise umfassenderes Wissen als viele Juristen – vor allem in Spezialgebieten wie Kosten- und Zwangsvollstreckungsrecht.“

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

untaugliche Bewerber/-innen anziehen. **Präzisieren Sie Ihre Forderungen.** Verlangen Sie **Fortbildungsbereitschaft** und **gewandtes Auftreten** am Telefon ebenso wie **eigenständiges Kundenmanagement** und **Organisationslust.** Denken Sie daran, dass „Teamgeist" und „Belastbarkeit" nichts als moderne **Worthülsen** sind, die jeder Leser unterschiedlich interpretiert. **Spezifizieren** Sie auch hier Ihre Anforderungen.

Tipp
Eine schlechte Sekretärin ist immer überbezahlt, eine gute immer unterbezahlt, egal, wie viel Gehalt sie erhält!

3. Delegationsargument: Anwälte delegieren ungern wichtige Aufgaben an andere Profis

Das hat mit dem **Selbstbild** eines Anwalts zu tun. Ein Anwalt sieht sich als Vertreter eines „Besserwisserberufs" und wird – sachlich betrachtet – für diese **Besserwisserei bezahlt**, ähnlich wie Steuerberater, Architekten, Ärzte etc.

Obwohl die meisten Vertreter dieser „Freien Berufe" selbst **Unternehmer** sind**,** verhalten sie sich nicht so: Sie wurden alle in ihren Ausbildungen nie gezielt darauf vorbereitet, dass es für erfolgreiche Unternehmer neben unbestrittener **Fachkompetenz** auch noch **Managementkompetenzen** geben muss. Letztere verhindern, dass der Besserwisser in seiner Wissenswerkstatt – unbemerkt von der Öffentlichkeit – vor sich hinwurschtelt und sind behilflich, sein Fachwissen an die Öffentlichkeit und dadurch die Öffentlichkeit in die Kanzlei zu bringen (**externe Wirkung**) sowie alle Grundlagen und Folgen davon zu verwalten (**interne Wirkung**). Beides haben Freiberufler nicht gelernt.

Der folgende ausgedachte Dialog[5] zwischen einem **Anwalt** und seinem **Coach** bringt zum Ausdruck, wie ein Anwalt durch Vorannahmen und **unzureichende Delegation** seinen eigenen **Erfolg ausbremst**:

5 Ein guter Coach redet einfühlsam und respektvoll, vermeidet „Warum-Fragen" und setzt seinen Klienten auch sonst niemals unter Druck! Dieses Gespräch würde also als Kunstfehler gelten! Es ist eine Zusammenfassung von etwa 1.500 ähnlichen Gesprächen mit Anwälten. Es ist verkürzt auf Inhalte, verdeutlicht dadurch anwaltliche Vorannahmen über die Rolle ihrer Assistentin und über das Wesen von „Organisation" und streift das Thema anwaltlicher Inkongruenzen bei der „Besetzung der Chefrolle". Vgl. auch das Kapitel „Yes, I can".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Beispiel – Anwaltliche Führungsschwäche ist ein Akquisehindernis

Coach: „Welche Aufgaben hat Ihre Assistentin?“

Anwalt: „Sie entlastet mich von **allen organisatorischen Aufgaben**.“

Coach: „Welche Aufgaben umfasst das genau?“

Anwalt: „Nun, sie übernimmt eben die **ganze Organisation**. Sie schreibt Schriftsätze, sie notiert Fristen, sie macht Wiedervorlagen, sie verteilt die Post, sie schreibt Rechnungen, sie empfängt Mandanten, sie führt sie ins Konferenzzimmer, sie kocht auch Kaffee.“

Coach: „Ich höre heraus, dass dies Aufgaben sind, die erst beginnen, wenn der **Mandant schon da ist**?“

Anwalt: „Nein, das nicht nur. Sie führt ja meistens auch das **erste Telefonat**.“

Coach: „Ach so. Was hat Ihre Assistentin in diesem **Ersttelefonat** zu leisten?“

Anwalt: „Sie nimmt den Nachnamen und die Telefonnummer auf dem Rückrufzettel auf und stellt dann durch. Wenn ich nicht da bin, bietet sie einen Rückruf an.“

Coach: „Das heißt, sie organisiert auch **das erste Gespräch mit Ihnen**?“

Anwalt: „Ja, das schon.“

Coach: „Ja, das ist wichtig. Einige **organisatorische Aufgaben** bleiben da noch offen. Macht sie die auch? Zum Beispiel: Wer erklärt im ersten Telefonat Ihre **Leistungen**, wenn Sie nicht da sind? Führt sie eigenständig Ihren **Terminkalender**? Macht sie Termine für das **Erstgespräch**? Kümmert sie sich um die Vollständigkeit der **Mandantenunterlagen** für dieses Erstgespräch? Unterrichtet sie locker über **Erstberatungsgebühren**, wenn der Anrufer das wissen will? Nimmt sie die kompletten **Daten** des neuen Mandanten im Erstgespräch auf und überträgt sie in die **Kundenkartei**? Macht sie die **Kollisionsprüfung**? Übersendet sie die **Anfahrtsskizze**? Ist sie eine **würdige**, **kenntnisreiche** und **sehr freundliche** Vertreterin Ihres Kaiserschlosses?[6] Nimmt sie den Kern des Falles oder den **Kern des Wunsches** auf, bevor sie durchstellt? Erledigt sie **wirklich alles Organisatorische** und lässt auch den Mandanten **nicht zu Ihnen durch**, bevor sie weiß, was er will?“

Anwalt: „Das meiste davon mache ich meist selbst. Meine Assistentin ist doch **keine Pufferzone** zwischen mir und dem Mandanten!“

Coach: „Warum nicht?“

Anwalt: „Der Mandant will ja, wenn er anruft, **nicht meine Sekretärin sprechen**, **sondern mich**!“

Coach: „Oh, Das ist ja bedauerlich. Sie würde das doch bestimmt ganz gut machen. **Wer bestimmt, mit wem er wann spricht**?“

Anwalt: „Na eigentlich ist das meine Aufgabe.“

Coach: „Das stimmt. Im Moment würde das bedeuten, dass Ihr Mandant einige **organisatorische Dinge mit Ihnen bespricht**?“

Anwalt: „Ja, das kommt schon vor.“

Coach: „Haben Sie manchmal das Gefühl, **dadurch Zeit zu verlieren**?“

Anwalt: „In der Tat. **Ziemlich oft sogar**.“

6 „Der Kunde ist König, der Anwalt demnach Kaiser“ – mehr zu dieser in schwierigen Situationen hilfreichen Metapher im Kapitel „Umgang mit Mandanten“.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

II. Der Telefonservice – Aufgaben der Assistentin (I)

Inzwischen – das war vor zwei Jahren noch anders – rangiert der Telefonkontakt zur Anwaltsassistentin in der Chronologie der Kontaktaufnahme auf **Platz zwei**; er ist **zur zweiten Visitenkarte der Kanzlei geworden**. Viele Interessenten landen über Online-Suchmaschinen oder Anwaltssuchdienste auf der **Webseite** der Kanzlei, bevor sie erstmals anrufen.

Großartige Erfolge verzeichnen demnach Kanzleien, in deren Webseite die **Assistentin des Dezernats** „X" mit vollem **Namen, Foto, E-Mail-Adresse und telefonischer Durchwahl** ihre organisatorische Hilfe anbietet, so dass der Erstanrufer sein Telefonat einleitet mit: „Ich habe Sie hier vor mir und freue mich, dass Sie gleich am Telefon sind."

Der Einstieg scheint bereits eine Art **Vertrauensverhältnis** zu begründen. Damit sich der Telefonservice zu einem **veritablen Akquiseinstrument** entwickeln kann, sollten **Anwälte und ihre Assistentinnen** folgende 15 Tipps beachten:

1. Ihre Assistentin ist angewiesen auf Ihre Anweisungen

Anwälte mögen Anweisungen nicht, weil sie folgenreich sind. Was genau soll Ihre Assistentin dem Mandanten sagen, wenn Sie zum dritten Mal „keine Lust" hatten, diesen Anrufer entgegenzunehmen oder zum vierten Mal nicht zurückgerufen haben? Satirisch anmutende **Scheinlösungen,** wie „Sagen Sie irgendwas", „Jetzt nicht", „Vertrösten Sie ihn" oder „Ich habe Ihnen doch gesagt, ich will ihn nicht sprechen", dokumentieren Ihre Wahl. Sie wählen hier ein auf die Umgebung destruktiv wirkendes inneres Muster, nämlich die Lust an der Externalisierung eigener Schwäche: Sie agieren eigene Verfehlungen auf dem Rücken Ihrer Assistentin aus.

Muster erkennen Sie daran, dass sie immer wiederkehren, weil sie dem Inhaber vordergründig Entspannung verschaffen. Durch ein solches Muster machen Sie nicht nur die Assistentin krank und den Mandanten zu einem durch **berechtigten Zorn** angetriebenen Derwisch, sondern gefährden auch Ihre eigene **Integrität** und **Gesundheit**.

- **Anweisungen machen Sinn, wenn**
  - Ihre Assistentin die Anweisung ohne Haftungsrisiken ausführen kann,
  - Sie und Ihre Kollegen Anweisungen vereinheitlichen,
  - Sie Ihre Anweisungen selbst einhalten und
  - Sie das Ergebnis kontrollieren.
- **Anweisungen fehlen häufig in Anwaltskanzleien**
  - im Umgang mit Ihren **Abwesenheiten**. Was genau soll sie sagen während Ihrer Krankheiten und Urlaube? Mit welcher Lösung?
  - für das **Durchstellen von Anrufern**. Bieten Sie Ihr also eine Liste mit A-Mandanten, Ehemännern/-frauen, Richtern, Kindern etc., die durchgestellt werden dürfen – und lassen Sie alle Kundengespräche generell ungestört.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

- beim **Benennen von Kooperationspartnern**, deren Rechtsgebiete Sie nicht selbst vorhalten. Weisen Sie Ihre Assistentin an, folgenden Text auswendig zu lernen: „*Privates Baurecht bieten wir in unserer Kanzlei gar nicht an. Deshalb* (nicht: „aber"!) *arbeiten wir seit x Jahren mit Herrn Dr. Ingo Weißkirch zusammen, einem Fachanwalt auf diesem Gebiet. Darf ich Ihnen die direkte Durchwahl zu seiner Sekretärin Frau Schubert geben?*"
- über die **Unterlagen**, die jeder Mandant zum Erstgespräch mitbringen muss. Bitte Liste einreichen, damit Ihre Assistentin die Unterlagen aufzählen kann.
- über den Umgang mit **Honoraranfragen.** Was soll Ihre Assistentin wörtlich sagen? Welche Lösung darf sie anbieten?

■ **Anweisungen fehlen, weil der Anwalt**

- nicht weiß, welche sicher zu einem **Erfolg** führen,
- nicht wie ein **autoritärer Hansel** dastehen will,
- fürchtet, sich damit **selbst zu beschränken**,
- fürchtet, seine Kollegen nicht „**unter einen Hut** zu bringen".

Ein **Horror-Szenario** für jede Anwaltsassistentin besteht darin, im Ganzen viel **zu wenige Anweisungen** ihres Chefs zu erhalten („Bitte niemanden durchstellen bis 18 Uhr"), diese dann einzuhalten und dafür **anschließend kritisiert** zu werden: „Sie haben Dr. Berger nicht durchgestellt! Sie wissen doch, dass ich mit ihm Golf spiele".

2. Ihre Assistentin promotet schon durch ihre Meldung die Kanzlei

„*Anwaltskanzlei Berger und Partner, mein Name ist (Petra) Bertram. Guten Morgen!*" ist eine **perfekte Meldung**, **lächelnd**, **frisch und deutlich vorgetragen**. Der **Nachname ist abgesetzt** vom Kanzleinamen und dadurch – selbst bei komplizierten Nachnamen – für den anderen verständlich. Die Stimme ist **angenehm, ruhig, verbindlich** und strahlt **Kompetenz** aus. Überlegen Sie, ob ein langer Kanzleinamen bei der Meldung abgekürzt werden darf. Vermeiden Sie alle **Missverständnisse**: „Anwaltskanzlei Berger Traunstein" kann den nur anfangs lustigen Gruß „Guten Tag Frau Traunstein" auslösen, obwohl Traunstein als Stadt gemeint war. Zu peinlichen **Korrekturen** führt auch: „Anwaltskanzlei Berger und Schmidt, Bode" („Hallo Frau Schmidt-Bode, kann ich einen Anwalt sprechen?")

Ähnlich unlustig ist es für den Mandanten, wenn er gar nicht weiß, ob der Empfang ihn an die Assistentin oder direkt an deren Chefin weiterleitet, und extrem nervig wird es für ihn, wenn er etwas **mehr als ein Mal erklären** muss oder auf unbestimmte Zeit im **Telefonorkus verhungert**.

Im Telefonempfang, falls dieser **abgetrennt ist von den Dezernaten**, darf bei hohem Telefonaufkommen der Nachname fehlen. Manche Großkanzleien mit mehreren Empfangsassistenten haben folgende Meldung erfolgreich getestet: „*X-Anwälte, hier ist der/Sie sprechen mit dem Empfang, Guten Morgen*!" Alles andere kam den Sprechern zu lang und den Mandanten zu künstlich vor.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Sorgen Sie durch ein **Schild auf dem Empfangstisch** mit dem Namen der Empfangsdame für eine freundliche, persönliche Ansprache oder für einen **Wiedererkennungseffekt** beim ersten persönlichen Kontakt. Einen Verstoß gegen Ihre **Schweigepflicht** begehen Sie, wenn im Empfang wartende Mandanten Nachnamen anderer Mandanten am Empfangstelefon mithören können. Richten Sie u.U. eine vierwöchige **Probezeit ein bei Namensschildern** am Revers für Assistentinnen, die Kundenkontakt haben. Ihre Mitarbeiterin muss sich damit wohlfühlen.

3. Ihre Assistentin bietet im Ersttelefonat eine Anfahrtsskizze an

„*Darf ich Ihnen noch eine Anfahrtsskizze per E-Mail übersenden? Dann wissen Sie gleich den Weg.*" Die Anfahrtsskizze selbst ist in Zeiten serienmäßiger Navigationssysteme häufig unnötig; das Angebot, sie zu senden, dagegen keinesfalls. Dieses Angebot dient nämlich hauptsächlich der **Ermittlung der persönlichen E-Mail-Adresse** des Anrufers.

Lassen Sie eine **eigene Anfahrtsskizze** für Ihre Homepage entwerfen, mit selbst erklärenden Daten wie Tankstelle, Autobahnausfahrt, etc. Durch Anklicken sollte sich diese **Skizze vergrößern** und bequem ausdrucken lassen. Ein erfahrener Designer kostet zwischen 60 und 120 € die Stunde. Das ist bedeutend günstiger als sich durch eine unerlaubte Kopie von Online-Karten eine Unterlassungsklage einzuhandeln. Manche Kanzleien bieten die selbst designte Skizze für die Innenstadt und einen **Link zu „Google Maps"** für die weiträumigere geografische Einordnung.

Die frisch ermittelte E-Mail-Adresse wird sofort doppelt verwendet. Sie wird noch vor Vertragsschluss korrekt in die **Kundenkartei** eingetragen. Dadurch können Sie Ihre neuen Mandanten (und besonders die, die sich gegen Sie entschieden haben) nach deren Zustimmung zu **Vorträgen** und **Kanzlei-Events** einladen.

4. Ihre Assistentin erfragt den Kern des Falles/Wunsches und leitet diesen an Sie weiter

Der Mandant soll nichts zweimal sagen müssen. Wenn Sie während des ersten Anrufs abwesend sind oder nicht gestört werden möchten, stellt Ihre Assistentin Ihre **Erreichbarkeit** „gefühlt" sicher. Sie nimmt den Kern seines Falles in ihre **Telefonnotiz** auf, vereinbart einen **Termin** und teilt ihm seine **Hausaufgaben** mit. Wenn Sie zurückrufen oder Ihr Erstgespräch beginnen, lesen Sie dem Mandanten diese **knappe Fallinformation** vor: „Meine Assistentin Frau Bertram hat mir schon aufgeschrieben, dass Sie…" und schließen mit der **Kontrollfrage:** „Stimmt das alles so?"

Spätestens hier wird deutlich, dass **Erreichbarkeit zu den delegierbaren B-Aufgaben** gehört. Für viele Anwälte ist diese Erkenntnis anfangs erstaunlich, weil sie im Gegensatz zu statistischen Erhebungen zu stehen scheint, in denen „Erreichbarkeit

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

des Anwalts“ zu den führenden Qualitätsmerkmalen einer Anwaltskanzlei gehört. **Erreichbarkeit ist sichergestellt, wenn der Mandant sich so fühlt, als habe er den Anwalt erreicht**. Eine gewandte Assistentin nimmt die Nachricht auf und der Anwalt ruft absprachegemäß zurück.

Lesen Sie hier, wie eine Anwältin (R) ihre **Kanzleiorganisation** umgestellt und ihre Assistentin (Ö) „in Szene gesetzt“ hat – und was das bewirkt:

Best Practice

R: Seit dem Training konnte ich das Aufgabengebiet von Frau Öttl sehr erweitern. Das gibt mir mehr Freiraum für meine juristische Arbeit. Die Mandanten spüren sofort, dass sie am Telefon professionell betreut werden. Sie sind seither deutlich stärker als früher bereit, gegenüber Frau Öttl Informationen „preiszugeben“ und wollen nicht mehr alles nur der Anwältin erzählen. So können viele Anrufe schon durch Frau Öttl erledigt werden.

Ö: Seit ich Fragetechniken geübt habe, frage ich detailliert nach dem Grund des Anrufs. Die Auskunftsfreudigkeit der Mandanten ist dadurch deutlich gestiegen. Die Infos, die ich erhalte, sende ich meiner Chefin per E-Mail. Organisatorische Anliegen filtere ich heraus und erledige sie sofort selbst. Mit dieser Technik erreiche ich, dass viel weniger Gespräche mit der Chefin notwendig sind und die Anrufer ihr Gespräch trotzdem zufrieden beenden.

R: Im Beratungsgespräch nehme ich Bezug auf die Informationen, die ich schon über meine Assistentin erhalten habe. Die Mandanten sind sehr zufrieden, wenn sie merken, dass tatsächlich alles angekommen ist. Ich erwähne dabei Frau Öttls Namen und erhöhe damit ihre gefühlte Kompetenz, auch aus Sicht der Mandanten. Sehr häufig erhalte ich jetzt positive Bemerkungen über unsere tolle Kanzleiorganisation. Die Mandanten fühlen sich gut aufgehoben und sagen mir das auch.

Ö: Erstanrufer kann ich jetzt gut beruhigen. Ich teile ihnen ohne ihr Nachfragen mit, welche Unterlagen sie zur Besprechung mitbringen sollen. Ich frage nach dem Kern der Sache und nehme ihn auf. Regelmäßig frage ich jetzt nach zwei Telefonnummern. Das erleichtert uns die Rückfragen, falls mal etwas dazwischen kommen sollte. Die vereinbarten Besprechungstermine wiederhole ich am Telefon nochmals mit Wochentag, Datum und Uhrzeit. Das alles gibt den Mandanten Sicherheit.

R: Rückrufbitten betrachte ich als A-Aufgaben. Dafür nehme ich mir Zeit und lasse alles andere für einen Augenblick liegen. Rückrufzusagen halte ich zuverlässig ein. Das ist sehr gut möglich, da durch die professionelle Arbeit von Frau Öttl für mich nur noch diejenigen Rückrufe verbleiben, in denen es wirklich um rechtliche Dinge geht. Sehr angenehm ist für mich, dass ich jetzt vor Beginn des Gesprächs auch immer schon das konkrete Anliegen des Mandanten kenne. Ich kann mich viel besser auf das Gespräch einstellen.

Ö: Wir haben seither deutlich weniger ungehaltene Nachfragen von Anrufern. Sollte sich ein Mandant trotzdem in aufgebrachtem Ton melden, kann ich ihn sofort beruhigen. Ich bin sehr froh, dass ich jetzt weiß, wie ich solche Situationen souverän bewältigen kann.

R: Frau Öttl stellt den Mandanten über ihre eigene E-Mail-Adresse organisatorische Hilfen in Aussicht. Dieses Angebot nehmen die Mandanten gerne an. Sie wenden sich inzwischen häufig per E-Mail mit Terminwünschen direkt an Frau Öttl. Wir konnten die Anzahl der Telefonate dadurch insgesamt deutlich verringern.

Ö: Dadurch kann ich selbst besser planen. Diese E-Mails helfen mir, meinen Tag zu organisieren; ich beantworte sie, wenn gerade Zeit ist. Den Text unseres Anrufbeantworters haben wir inzwischen auch geändert. Er enthält keine Uhrzeiten mehr. Wir wissen, dass der Mandant nicht unsere Sprechzeiten, sondern unsere Reaktion hilfreich findet.

Rechtsanwältin Anna Maria Ramelsberger und ihre Assistentin Rosina Öttl, Anwaltskanzlei Ramelsberger & Weber (Bürogemeinschaft), Passau, Tel.: 0851-956780

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

5. Ihre Assistentin sagt niemals ein „Nein“ ohne Lösung

Alle Telefonate Ihres Hauses bieten aus der Sicht des Kunden eine Lösung! Im Kommunikations-Alltag untrainierter Anwaltsassistentinnen sind **servicefeindlich wirkende Peinlichkeiten** an der Tagesordnung. Selbst wenn Absicht und Wortwahl der Sprecherin das Gegenteil suggerieren sollen. Mit: „Tut mir leid, er ist in einer Besprechung“, ist dem Anrufer nicht gedient. Die Stimme geht runter und mehr Information kommt nicht. Auch wenn diese Äußerung der Wahrheit entspricht, der Anwalt also wirklich in einer Besprechung ist, stellen sich dem Ratsuchenden zwei Fragen:

- Wo bleibt die Lösung?
- Tut es ihr wirklich leid, dass der Anwalt seine Arbeit macht?

Die Ausdrücke „Tut mir leid“ und „leider“ sind oft **semantisch unsinnig** eingesetzt: Rechtsanwalt Berger ist **leider** in einer Besprechung. Die Sprecherin wird kaum ernsthaft bedauern, dass der Anwalt seine Arbeit macht! „Leider“ gehört nur dort hin, wo man wirklich etwas bedauert. Dieser Satz wird im trainierten Zustand zu: „*Herr Berger ist momentan in einer Besprechung, so dass ich Sie **leider*** (Das bedauert sie ja wirklich) *nicht direkt* (indirekt ist der Anrufer schon verbunden) *mit ihm verbinden kann. Darf ich mir notieren, wie wir helfen können? Dann geht es nachher schneller für Sie*.“ (**Nutzenargumentation**).

Nach demselben Muster wird „Das ist nicht möglich. Der (!) ist bis morgen Mittag außer Haus“ zu: „*Rechtsanwalt Dr. Burgner ist bis morgen Mittag auf einem Kongress, deshalb würde ich mir gern Ihre beiden Rückrufnummern notieren, unter denen **wir** (*Falls der Anwalt es nicht schafft, rufe ich selbst an.*) Sie bis 18 Uhr zurückrufen können. Ist Ihnen das Recht*?“ (**Lösung** + **Kontrollfrage**).

„Keine Ahnung. Da müssen Sie noch mal anrufen.“ wird zu: „*Das kann ich leider momentan nicht sicher sagen. Wissen Sie was? Ich mache mich schlau und rufe Sie bis 15 Uhr zurück. Ist Ihnen das Recht?*“ (**Lösung** + **Kontrollfrage**).

„Das kann ich auch nicht ändern“ wird zu „*Ich weiß im Moment nicht genau, wie wir das hinkriegen. Ich erkundige mich. Darf ich Sie bis 18 Uhr noch einmal anrufen?*“ (**Lösung** + **Kontrollfrage**).

Das gruselig reduzierte „Moment“ wird zu „*Bleiben Sie bitte einen Moment in der Leitung. Ich bin gleich mit der Information wieder da. Geht das?*“ (**Lösung** + **Kontrollfrage**).

Beispiel

In Wien hat eine große Kanzlei fast dieselbe Telefonnummer wie das österreichische Landwirtschaftsministerium. Die Damen vom Telefonempfang der Kanzlei haben inzwischen eine Liste mit den Abteilungen dieses Ministeriums, um die (pro Jahr etwa vier) **verirrten Anrufer dorthin kompetent weiterleiten** zu können! Dabei wird beidseits viel gelacht! **Kein Nein ohne Lösung!** (In der Kanzlei laufen bereits Wetten, in welchem Jahr das Landwirtschaftsministerium Kunde dieser Kanzlei wird.)

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Signalisieren Sie selbst Ihren Mitarbeitern gegenüber eine **proaktive Lösungsbereitschaft** und äußern Sie niemals für andere hörbar eine **ablehnende Haltung** gegenüber Ihren Mandanten.

6. Ihre Assistentin verwendet eine absolut verbindliche Servicesprache

Jedes Telefonat ist erst gut, wenn der Mandant zufrieden ist! Unter keinen Umständen ist also der Auftritt der Anwaltsassistentin ein **Ärgernis für den Mandanten**. Es ist vollkommen gleichgültig, wodurch die Assistentin das herstellt. Hier einige alltägliche **Service-Formulierungen**, **die ihr den Telefonservice erleichtern**:

- „Das mache ich **gern** für Sie." oder „Das ist **mein Beruf!**" (niemals: „Kein Problem").
- „**Selbstverständlich** geht das."
- „Tut mir leid, dass es nicht sofort geklappt hat. Wenn es jetzt wieder nicht klappt, finden **wir** eine **Lösung**!"
- „Wir schauen jetzt, **wie** wir das hinkriegen" (nicht: „ob wir das hinkriegen").
- „Das habe ich **notiert**." (**auditiver Zuhörbeweis,** ähnlich wie „ja", „mhm" und „verstehe").
- „Darf ich mir vielleicht einige **Punkte aufschreiben**? Dann geht es nachher **für Sie schneller**?"
- Im **Beschwerdemanagement:** „Ich entschuldige mich dafür, dass Sie solche Mühe hatten damit. Ich werde mich persönlich um eine Lösung bemühen. Darf ich Sie um Ihre Mobilfunknummer bitten, damit ich Sie **so schnell es geht** informieren kann?"
- Aus der **Warteschleife** (in der ein zurückhaltender Jazzstandard und nicht „Für Elise" hörbar ist) befreit Ihre Assistentin die Anrufer durch: „Danke für's Warten, Frau Berger".
- Wenn es einer eilig hat, verwendet er ein **Vokabular der Eile**: Die Wörter **schnell, unverzüglich, innerhalb von 5 Minuten, sofort** etc. sind für solche Mandanten **sexy**. Verwenden Sie sie also auch: „Ich stelle Sie **sofort** zu Frau Berger durch. Das ist die Assistentin unseres Spezialisten für…" oder „Ich kann Sie höchstwahrscheinlich **innerhalb von fünf Minuten** zu ihm direkt durchstellen. Möchten Sie warten oder soll ich Sie nach seinem Gespräch schnell verbinden?" (Keinesfalls muss er noch einmal anrufen!).

! **Vorsicht**
Bitte beachten Sie, dass **mundartlich behauptete Eile** wie z. B. im rituellen schwäbischen „gschwind" **nicht für jeden Hörer** zu den Vokabeln **glaubhafter Eile** gehören.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

7. Ihre Assistentin vermeidet um jeden Preis Telefon-Müll

- „Der ist nicht da."
- „Tut mir Leid, er ist in einer Besprechung"
  „Tut mir Leid, sie hat noch zwei Mandanten drinne."
- „Ich weiß nicht, wo er ist"
- „Anwaltskanzlei Berger."
- „Er ist im Moment auf dem Klo."
- „Augenblick, ich leg Sie mal um."
- „Das klappt wahrscheinlich nicht."
- „Das weiß ich nicht."
- „Das ist heute ganz schlecht."
- „Wie war Ihr Name?"
- „Wollen Sie nun einen Termin oder nicht?"
- „Da kann ich auch nichts machen."
- „Das geht heute nicht."
- „Sie müssen schon deutlicher sprechen."
- „Das haben wir schon öfter versucht."
- „Die Akte ist nicht da."
- „Moment, ich hol' Ihnen den mal runter."
- „Der ist doch in Urlaub."
- „I cannot follow you."
- „Das muss meine Kollegin gewesen sein."
- „Er war vorhin noch da."
- „Der Schriftsatz müsste schon raus sein."
- „Tut mir leid, ich bin nur Auszubildende."
- „Das kann ich ja nicht wissen."
- „Sie müssen nicht dreimal am Tag anrufen!"
- „Das müssen Sie mir schon sagen."
- „Da müssen Sie mit mir vorliebnehmen."
- „Ich weiß nicht, wann er zurückkommt."
- „Ich habe Ihnen doch eben schon gesagt ...,"
- „Ich weiß nicht, ob er da ist."
- „Da geht keiner ran."
- „Da verbinde ich Sie lieber mal mit dem Rechtsanwalt X."
- „Ich habe da nichts mit zu tun."
- „Woher soll ich wissen, wann das Gutachten kommt?"
- „Mir sagt ja keiner was."
- „Und was soll ich nun tun?"
- „Wahrscheinlich haben Sie Ihre Rechnung nicht bezahlt."

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

8. Ihr Telefonempfang ist das Dach des gesamten Telefonservice

In größeren Kanzleien ist der Telefonempfang von den Dezernaten getrennt. Der Telefonempfang muss **Durchlaufzeiten** stets optimieren, darf nur **kurz** mit den Anrufern sprechen, muss die **Freude über den Anruf** dokumentieren, den Anrufer **sofort an die richtige Stelle** weiterleiten und sollte sein **Weiterleitungsvokabular** auswendig lernen. Bitte beachten Sie besonders zwei **Schwierigkeiten dabei**:

- **Schweigepflicht**

Die Kanzlei **verstößt gegen ihre Schweigepflicht**, wenn der wartende Mandant die Namen anderer Anrufer aus dem Mund der Empfangsassistentin hört. Da empört sich leider nicht nur die Anwaltskammer. Gleich den Wartebereich abschirmen.

- **Weiterleitung**

Weitere **Sollbruchstellen** entstehen überall dort, wo eine **telefonische Weiterleitung nötig** wird. Der **Transport des Telefonats** vom Empfang zur Dezernatsassistentin ist an sechs Punkten suboptimal, wenn:

– der Anrufer länger als 15 Sekunden wartet,
– der Anruf mehrfach zurück zum Empfang kommt,
– der Anruf im falschen Dezernat landet,
– der Anrufer seinen Bedarf mehrfach wiederholen muss,
– der Anrufer nach dem dritten Versuch aus der Leitung fliegt,
– der Anrufer in Warteschleifen „Für Elise“ oder gar nichts hört.

9. Weiterleitung in die Dezernate

a) Wenn der Anrufer unbekannt ist

Die Goldene Regel lautet: Der Empfang beheimatet jeden Anrufer. Diese Regel ist nicht abhängig von **Tagesform**, äußeren **Bedingungen** oder **Persönlichkeit** des Anrufers! Die Assistentin **wiederholt den Nachnamen** des Anrufers bei der Begrüßung ein Mal und **verwendet seinen Gruß** – auch „Grüß Gott“ wird gematcht, selbst wenn Sie kein Bayer sind.

Beispiel

Unbekannter Noch-Nicht-Mandant: „Keller hier, **hallo**, ich möchte Dr. Gebhards sprechen.“ *„**Hallo** Herr Keller, ich kann sie sofort zu Frau Bergmann durchstellen. Das ist seine Assistentin. Sie hilft gern weiter. Kleine Sekunde bitte.“*

In diesem Beispiel klingt der **Wunsch des Anrufers** so sicher, dass die Empfangsassistentin nicht den Bedarf **im Kern erfragen** muss, um ins **richtige Dezernat** stellen zu können.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

b) Wenn Sie seinen Nachnamen nicht oder nicht richtig verstanden haben

Für die weitere Aktion ist entscheidend, den **Nachnamen** schnell richtig zu verstehen, denn dadurch wird er richtig geschrieben, richtig gesprochen und korrekt in **Rückrufmails und Kundenkartei** notiert. Auch **Kollisionsprüfungen**, schnelles **Raussuchen der Akten** und schnelles, **richtiges Weiterleiten** sind sofort möglich.

Es ist immer derselbe Satz, der dazu führt, dass Mandanten Ihnen ihren Nachnamen einigermaßen gern erstmals, nochmals oder nochmals sehr langsam nennen. Der Satz lautet: ***„Herr Preccinczky,*** (Nachnamen auszusprechen versuchen) ***darf ich mir Ihren Nachnamen noch einmal korrekt notieren, damit es nachher für Sie schneller geht?*** (Nutzenargumentation) ***Ich habe ihn jetzt mit „P, R, E, … geschrieben.*** (Mit eigener Leistung voraus gehen!) ***Ist das richtig?*** (Kontrollfrage)" Der Mandant wird Sie gern korrigieren, da Sie erkennbar bereits einen **Versuch** gemacht haben; er wird sich dadurch **nicht mehr generell weigern,** seinen Namen bekannt zu geben.

Auch bei Allerweltsnamen ist das präzise Nachfragen unerlässlich: *Guten Tag, Herr Meyer, darf ich mit Ihren Nachnamen und Vornamen einmal korrekt notieren, damit es für Sie nachher schneller geht? Ich habe „Meyer" jetzt mit EY geschrieben ist das richtig?*" **Niemals** lautet Ihre Nachfrage: „Wer ist da überhaupt? oder „Wie war Ihr Name?". Bewährt hat sich auch: „*Oh je, das klingt wahrscheinlich komplizierter als es ist. Könnten Sie* ***mir mit Ihrem Namen bitte noch einmal helfen****, damit ich es richtig weiterleiten kann?*" (**Nutzen**).

Schreiben Sie immer alles mit, was Sie rauskriegen; der Anrufer könnte **vor Datensicherung** in der **Leitung verloren gehen**!

c) Wenn der Mandant bekannt ist

Wenn der Mandant bekannt ist, dann klingt Ihre Meldung herzlicher und enthält **aktive Erkennungszeichen** („*Herr Dr. Müller, Sie versuchen es bestimmt noch einmal wegen …*) sowie **vorweggenommene Beschwerden** *(„Oh je, Frau Spering, hat das vorhin nicht geklappt? Ich versuche es gern noch einmal.").* Falls die Telefonnummer im Display bekannt ist und der Anrufer **leger genug** ist, begrüßen Sie ihn doch einmal **als Erste**: „*Guten Tag, Dr. Kurt, Biermann hier von der Kanzlei Baumeister und Partner. Was kann ich für Sie tun?"* und „*Ein Hallo nach Düsseldorf*" kann Ihr Telefonat einleiten, wenn Sie im Display sehen, dass aus dem Düsseldorfer Standort Ihre Kollegin anruft. Ein Anruf durch einen **Anwalt Ihres Standorts** sollte Sie ebenfalls dazu bewegen, den **Namen des Anwalts** als Erstes zu sagen, den Sie ja in Ihrem Display sehen.

d) Wenn der Anwalt nicht sofort zu sprechen ist

Sie lesen hier ein schnelles Beispieltelefonat mit Weiterleitung aus dem Empfang:

– **Empfang zur Anruferin**: „Guten Tag, Frau Dr. Weißkirch. Könnten Sie mir bitte kurz andeuten (das Wort verhindert, dass die ganze Sache detailreich geschildert

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

wird), worum es geht, damit ich Sie schnell weiterleiten kann?“ (Dr. Weißkirch sagt ein inhaltliches Stichwort, einen Anwaltsnamen oder ein Rechtsgebiet)
- **Empfang zur Anruferin**: „Vielen Dank, dann stelle ich Sie am besten gleich zu Frau Paul. Das ist die Sekretärin von Herrn Dr. B., unserem Spezialisten für das Arbeitsrecht. Frau Paul hilft Ihnen gerne weiter.“ (Dr. Weißkirch in Warteschleife)
- **Empfang zur Dezernatskollegin**: „Hallo Petra, ich habe hier Frau Dr. Weißkirch von der Cool GmbH. Ein neues Mandat. Sie will wissen, was zu beachten ist, wenn man betriebsbedingt kündigen will.“
- **Dezernatssekretärin zur neuen Mandantin**: „Guten Tag Frau Dr. Weißkirch. Hier spricht Petra Paul. Meine Kollegin hat mir schon gesagt, dass Sie eine Frage in Bezug auf betriebsbedingte Kündigungen haben. (Dr. Weißkirch muss nichts wiederholen.) Herr Rechtsanwalt Dr. B. telefoniert gerade; darf ich mir deshalb inzwischen ein paar Details aufschreiben, damit es gleich für Sie schneller geht?“
- Auch hier wird ein „Nein“ nur mit Lösung präsentiert! Dr. Weißkirch nennt nun Details (Sie muss in dieser Situation **nicht** nochmals anrufen). Dr. B hat aufgelegt. „Oh, ich sehe gerade, jetzt kann ich es versuchen. Kleine Sekunde bitte.“
- **Dezernatssekretärin zum Anwalt:** „Hallo Herr B., Frau Dr. Weißkirch von der Cool GmbH ist dran. Sie möchte wissen, was sie bei betriebsbedingten Kündigungen beachten muss. Sie ist Inhaberin dreier Elektronik-Fachhandels-Geschäfte in Wiesbaden.“
- **Anwalt zur Anruferin:** „Guten Tag, Frau Dr. Weißkirch. Rechtsanwalt B. ist hier. Ich habe schon gehört, Sie sind von der Cool GmbH, betreiben drei Elektronik-Fachhandels-Geschäfte in Wiesbaden und ziehen betriebsbedingte Kündigungen in Erwägung. Stimmt das so?“ **Der Anwalt wiederholt ebenfalls von sich aus alles, was er weiß und schließt mit einer Kontrollfrage ab.**

Über alle Stationen beweisen Assistentinnen und Anwälte hier, dass sie **zuhören, hilfsbereit sind, einen großartigen Informationsstil pflegen**, dass sich der eine auf den anderen **blind verlässt** – und dass sie das alles auch noch **gern tun**!

e) Wenn Sie „Nein“ sagen müssen

Die Goldene Regel lautet „Kein Nein ohne Lösung!“, und das klingt so: „*Ich erreiche ihn im Augenblick leider nicht; er ist in einer Besprechung. Darf ich mir deshalb Ihre **beiden Telefonnummern notieren**, unter denen **wir** Sie in den nächsten zwei Stunden erreichen können?*“ Zwei Telefonnummern wie selbstverständlich erfragen und **niemals den Anruf des Anwalts versprechen**, wenn dieser nicht ganz sicher zurückruft; daher das Wort „wir“.

Falls die **direkte Weiterleitung zum Anwalt** in Ihrer Kanzlei erwünscht ist, der Anwalt aber gerade telefoniert: „*Ich erreiche ihn momentan nicht*“ *oder* „*Er telefoniert gerade, darf ich zu seiner Sekretärin, Frau Goldschmitt weiterleiten? Sie hilft gerne weiter.*“

Wenn **weder ein Anwalt noch eine Assistentin** erreichbar sind: „*Herr Berger, auch dort wird gerade gesprochen. Darf ich mir Ihre beiden Telefonnummern notieren,*

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

*damit **wir*** (keinen bestimmten Anrufer versprechen) *Sie innerhalb der nächsten zwei Stunden* (vernünftige, machbare Marge benennen!) *zurückrufen können?*“

f) Wenn nicht erfolgreich durchgestellt werden kann

Zunächst ist eine **Entschuldigung** mit **Erklärung** fällig: „*Das tut mir leid; es wird überall gesprochen.*“ **Versuchen Sie es nochmals von sich aus** und benennen Sie diesen Versuch ebenfalls: „*Ich versuche es gleich noch einmal, und wenn es wieder nicht klappt, kommen Sie zu mir zurück und ich **finde eine Lösung für Sie**. Einverstanden?*“ Falls es wieder nicht funktioniert und Sie es sich zeitlich leisten können: „*Wissen Sie was? Ich notiere mir jetzt genau Ihre Fragen und dann rufen **wir** Sie bis 18 Uhr zurück*“, oder: „*Seine Sekretärin Frau Berger ruft Sie zurück*“. **Niemals geben Sie unhaltbare Versprechen**.

Bei Rückrufangeboten ermitteln Sie stets die **Mobilfunknummer zusätzlich**: „*Ihre Telefonnummer habe ich schon abgeschrieben aus dem Display. Darf ich mir sicherheitshalber noch Ihre Mobilfunknummer notieren*?“ Letzteres ist besonders wichtig, wenn der Anruf aus dem Festnetz kommt und/oder die Anrufnummer nicht auf dem Display zu sehen ist. In jedem Fall fragen Sie nach der **besten Rückrufzeit**, jedoch ohne eine bestimmte Zeit zu versprechen.

III. Die Kanzleiorganisation: Aufgaben der Assistentin (II)

1. Ihre Assistentin wird durch Sie dem neuen Mandanten vorgestellt

Enorme Vorteile auf allen drei Seiten bringt das folgende Vorgehen: Das Erstgespräch ist zu Ende. Sie erklären dem Mandanten, dass Sie ihm nun noch Ihre **Assistentin vorstellen** möchten, da sie andere Aufgaben hat als Sie. Erläutern Sie, während diese nach der persönlichen Vorstellung den Dienst- und den Honorarvertrag sowie ggf. die Hausaufgabenliste „für seine Akten“ kopiert, die **genaue Arbeitsteilung** in Ihrem Team: „*Frau Bertram und ich arbeiten schon seit drei Jahren zusammen. Sie ist zuständig für den Versand der Abschriften, für die Terminvergabe, für Auskünfte aus der Akte. Sie weiß immer genau, ob Ihr Gutachten schon eingetroffen oder der Brief raus ist. Sie weiß alles Organisatorische. An mich wenden Sie sich bitte wegen aller rechtlichen und taktischen Fragen.*“

Vorsicht !

Sofern der Mandant unterwegs zum Vorzimmer Namen von anderen Mandanten lesen kann, begehen Sie einen **Verstoß gegen Ihre Schweigepflicht**. Holen Sie in diesem Fall Ihre Assistentin zur **persönlichen Vorstellung ins Besprechungszimmer**.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Arbeiten Sie mit **Halbtagskräften**, erklären Sie auch dies: „Eine meiner Assistentinnen kann ich Ihnen heute bereits vorstellen. Nachmittags ist Frau Bertram für alles Organisatorische zuständig."

Wenn Sie 30 Erstgespräche pro Woche beginnen, ist Ihnen dieses Vorgehen vielleicht zu zeitaufwändig; beschränken Sie sich in dem Fall versuchsweise auf „**A-Mandanten**". Sie werden feststellen, dass diese sich bedeutend leichter führen lassen als die „Nicht-Vorgestellten", und Sie werden feststellen, wie viel **teure Arbeitszeit** Sie Ihrer Assistentin und damit sich ersparen würden, wenn Sie **alle Mandanten** persönlich vorstellten.

Manchmal möchten Anwälte die Assistentin wegen der „Unordnung im **Bienenstock**" nicht persönlich vorstellen. Dieser Einwand verkennt m.E. einerseits, dass der Mandant gewöhnlich selbst auch einen „unordentlichen Bienenstock" hat und andererseits, dass Sie Ihre Assistentin auch zur persönlichen Vorstellung **ins Besprechungszimmer** bitten könnten.

Falls Sie Ihre Assistentin allerdings vorstellen, muss Ihre Assistentin **ordentlich auftreten**. Sichtlich zu viel und sichtlich zu wenig Make-up sind dabei ebenso Tabu wie die Präsentation frisurloser, bauchnabelfreier oder mundfauler Erscheinungen.

Die Vorteile dieses Vorgehens liegen für alle drei Seiten auf der Hand:

- **Die Assistentin** fühlt sich in **Kompetenz** und **sozialem Status** angehoben und wird nicht mehr krank. Der stets durch unzureichende Mitarbeiter-Führung initiierte „Dienst nach Vorschrift" gehört genauso schnell der Vergangenheit an, wie die Angewohnheit mancher Mandanten, die Assistentin am Telefon anzugreifen oder mit schlechter Laune zu überziehen. Ihre Assistentin erhält etwa 1/3 weniger der sog. „nicht notwendigen **Stress-Anrufe**" dieses Mandanten; die **Telefonfrequenz** sinkt sofort messbar. Test it!
- **Der Anwalt** arbeitet effizient, denn er wird nicht mehr wegen lästiger organisatorischer Anfragen bei **A-Aufgaben** gestört. Rechnen Sie mal aus, wie viele Minuten Ihres Tages Sie mit organisatorischen Dingen verplempern. Jede dieser Minuten ist ein **Symptom fehlender oder unzureichender Delegation** an Ihre Mitarbeiterin. Diese Erkenntnis steht in krassem Gegensatz zu Äußerungen von etwa 75 % der In-house trainierten Anwalts-Assistentinnen, die gern „**höherranginge Aufgaben**" hätten. Diese Assistentinnen geben an, dass ihre fachlichen Ressourcen bei weitem nicht ausgeschöpft sind.
- **Der Mandant** weiß schon, bevor er den ersten Besuch beendet hat, was hier gespielt wird: **Full-Service** und **exakte Team-Kooperation** mit hohem **Respekt** voreinander. Diesen Respekt wird er selbst auch zeigen. Er hat ein eigenes Bild von beiden Personen und wird dadurch weder die so vorgestellte Assistentin angreifen noch wird er verlangen, den Anwalt wegen organisatorischer oder Sachstands-Anfragen zu sprechen. Der Mandant wird wegen dieser Art der Teampräsentation den Eindruck haben, der Kanzlei vertrauen zu können, noch bevor die erste Sachleistung für ihn erbracht ist.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Inzwischen haben einige Kanzleien dadurch gute Erfolge erzielt, dass sie das **Dezember-Gehalt** ihrer Empfangsassistentin um € 120,– aufstocken. Gegenleistung: Die Assistentin kauft im Weihnachts-Sale einen **Hosenanzug** in gedeckten Farben, den sie Ihnen im Januar vorführt und in vielen Kombinationen bei der Arbeit trägt. Durch diese Maßnahme fällt es auch männlichen Anwälten leichter, derzeitige **Kleider-Fauxpas** ihrer Mitarbeiterinnen elegant und sehr wirkungsvoll(!) anzusprechen.

2. Ihre Assistentin schreibt eine Begrüßungsmail an den neuen Mandanten

Der neue Mandant hat gerade den Vertrag und die Honorarvereinbarung unterschrieben, wurde soeben Ihrer Assistentin vorgestellt und verlässt nun Ihr Büro. Da verfasst Ihre Assistentin per E-Mail von ihrem **eigenen Account** aus folgenden Brief an den Mandanten:

„Sehr geehrter Herr Weißkirch, auch ich freue mich auf unsere neue Kooperation und bin gern behilflich in allen organisatorischen Fragen! Mit herzlichen Grüßen, Ihre Sybille Bertram (Assistentin von Herrn Rechtsanwalt Dr. Burgner).“

Natürlich ist dieser Brief als **Textbaustein** gespeichert und lautet bei jedem neuen Mandanten gleich, es sei denn, Ihre unbezahlbar präsente Assistentin fügt Individualisierungen aufgrund ihrer Vorinformationen hinzu: „*Ich hoffe sehr, Ihre Rückreise gestaltete sich baustellenlos und zügig*“. **Begrüßungsmails** erreichen das Büro des Mandanten früher als dieser selbst.

Wieder haben alle drei einen Vorteil: der Mandant kann alle **organisatorischen Anfragen** und Terminwünsche mitten in der Nacht, während der Mittagspause, aus anderen Zeitzonen oder aus dem Flugzeug elektronisch äußern. Er umgeht auf elegante Weise jedes Risiko **gruseliger Anrufbeantwortertexte**[7] **und anwaltlicher Rückruf-Phobien**; immer erreicht er jemanden und ist endlich nicht mehr von „**Öffnungszeiten**“ abhängig!

Auch die Assistentin ist in ihrer **Zeitplanung unabhängiger**, da sie für Antworten auf E-Mail-Anfragen keine besetzten Telefonleitungen, lange Wartezeiten oder die allseits gefürchtete 11-Uhr-Telefonhäufung in Kauf nehmen muss. Vorteil des **Anwalts**: er bekommt von alledem nichts mit.

3. Ihre Assistentin integriert non-verbale Strategien

Ihre Assistentin steht auf, wenn ein Mandant in den Raum kommt. Sie vertritt das **Territorium** in dem Augenblick allein! Sie geht auf seine Augenhöhe und spricht ihn – falls keine Missverständnisse möglich sind – bei seiner Ankunft mit **seinem**

7 Vgl. auch das Kapitel „Kanzleimarketing“.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Namen an, noch bevor er sie begrüßt. Anwälte teilen ihrem Empfang die **Namen und Ankunftszeit von Besuchern** elektronisch mit (nicht der Fall bei Ihnen? Sofort einrichten!).

Die Assistentin bietet von sich aus an, die **passende Anwältin** anzurufen und begleitet den Mandanten zu seinem Platz im Wartebereich oder zu seinem Konferenzraum. Sie nimmt den Mantel ab und bietet Kaffee und Zeitungen an.

Sie steht auch auf, wenn ein **Gast mit Anwalt aus dem Konferenzraum** kommt; sie lächelt, und nickt und geht ihm sogar entgegen, falls der Anwalt den Gast bereits verabschiedet hat. Sie begleitet ihn zur **Garderobe**, fragt nach Ausfahrticket bzw. Taxiwunsch, bietet einen Schirm an und wünscht ggf. „Gute Reise", „Auf Wiedersehen" oder sogar „Bis bald, Herr Bergmann".

4. Ihre Assistentin verwendet elektronische Nachrichtensysteme wie Outlook

Richten Sie alle Anwälte darauf ein, einen **Computer** auf dem Schreibtisch zu haben und diesen auch zu bedienen! In erstaunlich vielen Kanzleien gibt es Anwälte, die aus **geschmäcklerischen Gründen** darauf verzichten.

Richten Sie in allen Computern zumindest Outlook ein (oft besser: eine **Anwaltssoftware**, die u. a. neben interner Kommunikation auch die Einrichtung einer **Kundenkartei** mit diversen **Suchkriterien** ermöglicht) und sorgen Sie dafür, dass alle **interne Kommunikation vereinheitlicht** wird, besonders nach Fusionen, Übernahmen anderer Standorte oder Neuausrichtungen Ihrer Kanzlei.

Verwenden Sie im Sekretariat Outlook[8] für die **elektronische Nachrichtenübermittlung**, aktivieren Sie unbedingt die **Lesebestätigung**[9] und treffen Sie mit Ihrer Assistentin folgende Vereinbarung: Sobald Ihre Assistentin die Lesebestätigung sieht, ist sie nicht mehr zuständig für die Erledigung des Rückrufs, sondern Sie. So sind alle drei Seiten sicher, dass **niemals ein Versprechen gebrochen wird**.

Outlook sichert das Kommunikationssystem während Ihrer Abwesenheiten sowohl Ihrer Assistentin als auch mit Mandanten. Tragen Sie Ihre **Abwesenheiten** jedes Mal ein und aktivieren Sie die **„Out-of-Office Reply"**. Durch beides ersparen Sie sich viel Ärger, Ihrer Assistentin das anstrengende **Dauerflunkern** und Ihrem Mandanten den Eindruck **destruktiv wirkender Unsicherheitsdokumentationen** („Ich muss mal sehen, ob er da ist", „Ich weiß nicht, ob er mit Ihnen sprechen kann", „Ich weiß nicht, wo er gerade ist", „Er war vorhin noch beim Essen", etc.).

---

8 Diverse Anwaltssoftware bietet viele Extra-Features für die Büroorganisation! Auch wenn in vielen Kanzleien die gekaufte Software nur unterhalb ihrer Möglichkeiten genutzt wird, es lohnt sich, ein solches System anzuschaffen!

9 Klicken Sie im Menü *Extras – Optionen* – auf die Registerkarte *Einstellungen* und dann auf Schaltfläche *E-Mail-Optionen* und weiter auf *Verlaufsoptionen*. Dann setzen Sie ein *Häkchen* bei *Lesebestätigung*.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

5. Ihre Assistentin führt Ihren Terminkalender

Erreichbarkeit ist eine B-Aufgabe und damit delegierbar. Erfahrungen zeigen, dass das Vertrauensverhältnis zum Anwalt noch keinen Schaden nimmt, wenn dieser nicht sofort zu sprechen ist. Der Schaden tritt erst ein, wenn ihm die Assistentin ein „**Nein ohne Lösung**" zumutet oder wenn der Anwalt nicht oder nicht **innerhalb der versprochenen Zeit** zurück ruft.

Eine geschulte Assistentin vermittelt stets den Eindruck von **Erreichbarkeit des Anwalts** und regiert aus diesem Grund seinen **Terminkalender**. Manche Anwälte sind dagegen. Sie geben an, dass

- es „bei uns nicht anders geht",
- sie andernfalls nicht „Herr ihrer Zeit" sind,
- ihre „Sekretärin das nicht überschaut".

Ihre Assistentin wird, so bleibt zu hoffen, für die Erledigung **eines Teils anwaltlicher B-Aufgaben** bezahlt, die – bei korrekter **Delegation** – für die Assistentin zu **A-Aufgaben** werden.

Falls Sie bislang diese Delegation gescheut haben, weisen Sie Ihre Assistentin probehalber für vier Wochen an, eigenständig alle Termine zu verwalten. Hier kommt ein Text, den sie dazu auswendig lernen kann. Mandanten schätzen diesen Text, weil sie hier „die Wahl haben". Der Text zur Terminvereinbarung – hunderte von Malen erfolgreich getestet – lautet:

*„Wenn ich das alles richtig verstanden habe, Herr Berger, benötigen Sie **dringend** einen Termin bei unserem Spezialisten/Fachanwalt für X-Recht, Herrn Rechtsanwalt Dr. Burgner. Ich habe **schon mal** in seinem Kalender geschaut und zwei Termine **für Sie zur Auswahl** gefunden. Der erste ist **schon** Freitag um 14.30 Uhr, der zweite **wäre** in der nächsten Woche am Dienstag um 15.15 Uhr. **Welchen nehmen Sie?**"*

Sprachstrategen unter Ihnen bemerken den **Indikativ** im ersten, den **Konjunktiv** im zweiten Teil des Satzes. Der erste Termin wird also „nahe gelegt", während der zweite „auch möglich" ist. „Schon" suggeriert **zeitnahe Erledigung**, die beiden Termine und die offene Frage ermöglichen dem Mandanten eine „**gefühlte Wahl**". Der Subtext ist hier dreifach:

- Wir haben viel zu tun!
- Wir sind gern für Sie da!
- Wir sind gut organisiert!

In manchen Rechtsgebieten wird sie vielleicht nach der generell **besten Terminzeit** fragen, („Passt es Ihnen besser vormittags oder nachmittags?"), bevor sie denselben Text aufsagt.

Falls Sie **ausnahmsweise selbst** einen Termin mit einem neuen Mandanten verabreden, ist Ihr erster Schritt, diesen **an Ihr Büro zu übermitteln**. Falls Sie einen elektronischen Kalender verwenden, programmieren Sie ihn bitte so, dass er **automatisch Kalender-Daten an Ihr Büro überträgt**.[10]

10 Informieren Sie sich in diesem Zusammenhang auch über „Cloud Computing"!

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Gewöhnen Sie sich an, **wichtige Besprechungs-Termine als A-Termine** in Ihrem Kalender farblich zu kennzeichnen. Dadurch weiß ihre Assistentin, dass diese **Termine Vorrang** haben: sie wird diesem Mandanten vorgestellt werden, sie darf in der Zeit nicht Mittagspause machen, sie muss andere Termine ggf. verschieben, sie muss evtl. andere Getränke im Konferenzraum eindecken (nach Cappuccino fragen, statt nur eine Kanne Kaffee hinzustellen), den besseren Konferenzraum reservieren, ihn beim Empfang unbedingt mit Namen ansprechen, er darf immer durchgestellt werden, seine Schriftsätze werden zeitlich vorgezogen etc.

6. Ihre Assistentin gibt dem Mandanten „Hausaufgaben" für das Erstgespräch

Hausaufgaben sind ein wichtiges Akquise-Instrument! Sie beweisen eine gute **Teamkoordination** und stärken die **Autorität Ihrer Assistentin** dem neuen Mandanten gegenüber.

Voraussetzung dafür ist lediglich Ihre **Anweisung** an Ihre Assistentin, den neuen Mandanten über alles zu informieren, was er vor dem ersten Gespräch erledigen und zum ersten Gespräch mitbringen muss. Dazu benötigt sie **Listen.**

„*Darf ich Sie bitten, drei Unterlagen zu Ihrem Gespräch mitzubringen? Dann geht alles viel schneller. Haben Sie etwas zu schreiben?* (warten). *Also erstens den Kaufvertrag. Dann die x-Urkunde und drittens die y-Korrespondenz. Schaffen Sie das alles bis Donnerstag 14.30 Uhr?*" (Termin wiederholen und Kontrollfrage).

Teilen Sie bitte Ihrer Assistentin mit, **welche Unterlagen und Vorleistungen** sie für das erste Gespräch anfordern soll. **Ein Beispiel:** Die Assistentin eines Arbeitsrechtlers sollte – im Falle längerer Abwesenheit des Chefs – aufgefordert sein, den Erst-Anrufer auf das Erstellen einer Zeugenliste vorzubereiten, wenn es sich bei diesem um eine **fristlose Kündigung** handelt.

Der Satz „Bringen Sie bitte Ihre gesamte Korrespondenz schon einmal chronologisch geordnet mit" wird wegen der **fehlenden Spezifizierung** und wegen der **griechischen Vokabel** oft missverstanden und ist damit untauglich.

Bitte bedenken Sie, dass Hausaufgaben nur erledigt werden, wenn sie **stringent, verständlich und charmant** genug präsentiert werden; niemand folgt gern einem **Imperativ**, wenn er sich ohnehin schon klein fühlt.

7. Ihre Assistentin neutralisiert Attacken und nutzt Beschwerden

Unspezifizierte und unquantifizierte Attacken fordern von Ihrer Assistentin alles. Gehen Sie mit ihr die **zehn hauptsächlichen Einwände und Attacken** durch, die sie am Telefon hört. Sie werden feststellen, dass mindestens die Hälfte davon durch **gebrochene Versprechen** ausgelöst worden sind. Das ist wichtig für ihre Reaktion, denn diese ist bei trainierten Mitarbeitern zwei-geteilt:

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

a) Beschwerdemanagement[11]

Sobald eine **Verfehlung der Kanzlei** Beschwerden ausgelöst haben, befinden Sie sich im „Beschwerdemanagement". **Beschwerdemanagement ist ein Akquiseinstrument**! Es sind vollkommen andere **Kommunikationsstrategien** als beim vorherigen Punkt angezeigt, um **Beschwerden in Pluspunkte** umzuwandeln!

Zunächst **entschuldigt** sich die Assistentin sofort: „*Es tut mir wirklich leid, was da passiert ist. Das ist gewiss nicht im Sinne unserer Kanzlei. Ich möchte mich zunächst dafür entschuldigen und Ihnen anbieten, mich **jetzt persönlich** darum zu kümmern.*" Ihre Assistentin macht sofort **pro-aktive Angebote** und gibt bekannt, dass sie mitschreibt, die **Beschwerde weiter leiten** und **recherchieren** wird, wie es passieren konnte. Manch präsentationsstarke Assistentin hat sogar gute Erfahrungen damit gemacht, nach **weiteren Beschwerden** zu fragen, die sie selbstverständlich „**Optimierungsmöglichkeiten**" nennt: „*Ich bedanke mich bei Ihnen, dass Sie uns das so offen sagen. Für uns ist das wichtig, weil wir dann wissen, in welchen Bereichen wir unsere **Leistungen weiter verbessern** können. Darf ich fragen, ob Ihnen weitere Optimierungsmöglichkeiten aufgefallen sind? Ich würde sie gern ebenfalls weiter leiten.*"

b) Aggressiv unterlegte oder gewohnheitsmäßige Attacken

Liegt dagegen keine Verfehlung durch Sie oder Ihre Kanzlei vor, befindet sich Ihre Assistentin im Bereich der Neutralisierung von **aggressiv unterlegten oder gewohnheitsmäßigen Attacken.**

Solche Attacken deuten auf **stammhirnliche Aktivitäten des Sprechers** hin und sind motiviert durch die beiden Impulse Flucht (=„Abhauen") und Kampf (=„Draufhauen"), in beiden Fällen also durch „hauen".

Entwicklungsgeschichtlich gesehen sicherten diese beiden Impulse das Überleben der Gattung Säugetier, und tatsächlich bedienen sich untrainierte Zweibeiner auch heute noch animalisch-reflexhaft dieser beiden Impulse:

- Rechtfertigung, Schweigen oder Übergehen („Abhauen")
- Gegenangriff, Zurechtweisung oder Vortrag („Draufhauen")

Trainierte Assistentinnen dagegen **entmachten Aktivitäten des Stammhirns**, indem sie einen unmittelbaren **Denkzwang auslösen**. Zu diesem Zweck spezifizieren und quantifizieren sie jede Art von Angriff durch offene Fragen: „Wann genau ist das passiert? Ich würde mir das gern mitschreiben." „*Was kann ich tun, um weiter zu helfen?*" „*Wie wollen wir verbleiben?*" „*Was kann ich noch für Sie tun?*" „*Was darf ich ausrichten?*"

Diese **Technik der Frage** zwingt Angreifer zum Denken, minimiert Widerstände und schlechte Laune und blockiert dadurch die stammhirnlichen Impulse „Flucht

11 Vgl. zum Beschwerdemanagement das Kapitel „Kanzleimarketing".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

und Kampf“ zugunsten des Denkhirns, das trotz seiner entwicklungsgeschichtlichen Pubertät (es ist einige Millionen Jahre jünger) durchaus erwachsen funktionieren kann – wen man es lässt.

8. Ihre Assistentin spricht nicht über Honorare

Anfragen häufen sich, in denen Ihre Assistentin am Telefon gefragt wird: „Ich möchte mich scheiden lassen; **wie teuer ist das bei Ihnen**?“ Fast jede Assistentin könnte das von ihren rhetorischen Fähigkeiten durchaus zufrieden stellend beantworten. Sie sollte es jedoch aus zwei Gründen **nicht** tun: Sie wird in **Debatten** verstrickt werden, die sie **nicht gewinnen** kann, und die **Gegenleistung des Mandanten** kann nicht mehr in **direktem Zusammenhang** mit anwaltlicher Leistung erklärt werden; das macht es dem Anwalt schwerer!

Bewährt haben sich zwei Antworten:

- **„**Ich habe die Anweisung, über anwaltliche Honorare nicht zu informieren. In allen Fällen gibt nur der Anwalt darüber Auskunft und das wird er auch erst tun, nachdem er die Akte eingesehen hat. Alles andere wäre unseriös.**“** Der Hinweis auf die Anweisung und auf die „fehlende Seriosität“ wird weitere Nachfragen an die Assistentin ganz ohne Drama verhindern helfen.
- Es gibt nur eine **Honorarinformation,** die bei Bedarf schon im telefonischen Empfang ausgesprochen werden sollte. Es ist die Antwort auf die ungeduldig unterlegte Frage: „Sie müssen doch wissen, was ein erstes Gespräch kostet!“ In der Situation hat sich vielfach bewährt: **„**Da haben Sie Recht. Bei einigen wenigen unserer Mandanten (Perspektivwechsel!)[12] hat ein einziges Gespräch ausgereicht, und das kostet maximal 190 Euro plus MWSt.“

In machen Kanzleien ist der Telefonempfang angewiesen, den Honorarmodus (etwa: Vorschussforderungen, PKH Anträge etc.) sofort zu erwähnen. Bitte auch in diesem Fall eine **einheitliche Anweisung** geben, wie sich verhalten werden soll.

IV. Kanzleiführung – Anwälte unterstützen ihre Assistentinnen

Der Telefonservice ist eine zentrale **Managementaufgabe**. **Anwälte unterschätzen ihn** – bewusst oder unbewusst – vor allem in seiner akquisitorischen Funktion. **Anwälte sind Führungskräfte**! Sie haben durch Anweisungen, deren Kontrolle und durch ein **einheitliches**, **verlässliches Führungsverhalten** dafür zu sorgen, dass der **Telefonservice die Akquise befördert**.

12 Perspektivwechsel wird erklärt im Kapitel „Durchsetzung“.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Motivation und das Gefühl, in den Kanzleizusammenhang mit festgelegten Aufgaben **sicher eingebunden** zu sein, gibt den Mitarbeitern **Selbstbewusstsein** und wird sie beflügeln, **eigenständiger** zu arbeiten, den Chef gern und bedeutend umfassender zu **entlasten**, den „Griffel nicht um 17 Uhr wegzuwerfen" und die **Mandanten als höchstes Gut der Kanzlei** zu sehen. Motivieren Sie Ihre Assistentinnen dazu! Machen Sie sich bewusst:

Tipp

Wenn einer nur darf, wenn er soll aber nie kann, wenn er will, dann mag er auch nicht, wenn er muss. Wenn er aber darf, wenn er will, dann mag er auch, wenn er soll, und dann kann er auch, wenn er muss. Daraus folgt: Diejenigen, die können sollen, müssen wollen dürfen!

Durch die enge **Verbindung zwischen Assistenz und Anwalt** und durch klar kommunizierte **Koordination beidseitiger Aufgaben** wird Akquise einfach!

Bei jedem In-house-Telefontraining sind daher die Chefs bzw. Partner der Sozietät oder des Standorts aufgerufen, während der letzten Stunde des Trainings dabei zu sein. In dieser Stunde erfahren sie in Gegenwart ihrer Assistentinnen, was sie **selbst tun** könnten, um den **Telefonservice noch effizienter zu gestalten**. Die Assistentinnen präsentieren bei dieser Gelegenheit ihren Chefs eine **Wunschliste**:

- **Genaue Anweisungen geben, an die sich alle Anwälte halten**
  - Sollen wir eigenständig die **Terminvergabe** regeln?
  - Welche **Papiere** muss der Erstmandant mitbringen?
  - Wer ist **A-Mandant** mit welchen Sonderrechten?
  - Sollen wir den Kern der Sache erfragen und auf der **Rückrufmail** vermerken?
  - Sollen wir die **Daten** des Erstanrufers komplett erfragen und in die **Kundenkartei** eintragen?
- **Rückrufe**

Bitte alle **Rückrufe** unbedingt immer wie versprochen durchführen. Alles andere vergeudet Zeit und Energie. („Mandanten werden sauer und lassen das bei uns ab. Sie blockieren 1/3 unserer täglichen Telefonzeit.").

- **Nie ein „Nein ohne Lösung" bieten!**

Auch Anwälte halten sich an diese Regel! Wenn „jetzt" kein Anrufer durchgestellt werden darf, wann dann? („Wir müssen sonst 30x am Tag lügen und vertrösten.")

- **Den Empfang entlasten (besonders in Großkanzleien)**

Er hat besonders vor 9.00 Uhr und nach 17.00 Uhr viele Doppelaufgaben mit der Folge, dass in diesen Zeiten Mandanten-Anrufe zu den Sekretariaten einfach durchgestellt werden, **ohne Ansprache und Weitergabe** von Informationen. Weitere Folge davon: auf dem Display ist meistens noch „Empfang" zu erkennen, so dass die Assistentin denkt, dass es sich um einen internen Anruf vom Empfang handelt und sich entsprechend leger mit „Hallo Sabine" am Telefon meldet.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

- **Höflichkeit**

Ihrer Mitarbeiterin pro-aktive **Höflichkeit** zeigen und sagen, wann aus den Sekretariaten etwas benötigt wird, statt wild herum zu suchen („Wir helfen gern.“).

- **Probezeit einrichten**

Eine Probezeit einrichten für das persönliche Vorstellen neuer Mandanten und für das Senden einer **Begrüßungsmail.** („Wir würden beides gern mal ausprobieren.“).

- **Loben**

Mehr **loben** („Wir möchten ernsthafter und konkreter gewürdigt werden.“) und häufiger **konstruktiv kritisieren** („Wir wüssten immer gern, wie wir etwas besser machen können.“).

- **Kooperation**

Unbedingt **an einem Strang ziehen**! („Der eine sagt das, der andere das; wir können es keinem Recht machen.“)

- **Terminkalender**

– Ihre **Terminkalender vereinheitlichen** und **synchronisieren** („Acht Anwälte verwenden vier unterschiedliche Kalender, einer davon ist aus Papier und liegt im Anwaltszimmer unter einem Meter Akten.“).
– Alle **Abwesenheitszeiten** und ungestörte **Arbeitsstunden** in der Anwaltssoftware eintragen. („Wir müssen uns sonst immer was aus den Fingern saugen. Ganz peinlich, wenn der Anwalt mit dem Mandanten bereits geredet hatte. Wenn wir das nicht wissen und auftragsgemäß behaupten, er sei weg, wird unsere Flunkerei auch noch enttarnt!“)
– Alle **Namen von Besuchern** eintragen, damit wir die Gäste **freundlich mit korrekten Namen begrüßen** können. („…, auch wenn sie den Anwalt nur mittags zum Lunch abholen.“)

- **Konferenzräume**

Alle **Konferenzwünsche rechtzeitig mitteilen**. („Das Eindecken eines Raums kostet Zeit. Das geht nicht auf Zuruf!“)

- **Mandantendatei**

Ihre **Kundenkartei** regelmäßig pflegen lassen („Wir können keine **sicheren Kollisionsprüfungen** durchführen, wenn ein Gegner nicht oder nicht vollständig in der Kundenkartei aufgeführt ist. Wir pflegen die Kundenkartei auch gern selbst, brauchen dafür aber eine Anweisung.“)

- **Mitarbeiter-Feedback**

Ein regelmäßiges Mitarbeitergespräch einrichten, um Abläufe zu optimieren.

Tipp

MMM, der „Montag-Morgen-Muntermacher“ hat sich bewährt, ein „jour fixe“ einmal im Monat; wechselnde Partner/Chefs richten ein Arbeits-Frühstück für alle aus – mit Tagesordnung! – ab 8.00 Uhr pünktlich. Alle sind zur Anwesenheit verpflichtet.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Erfolgstipps

- Binden Sie Ihre Assistentin viel mehr in die Akquise ein!
- Geben Sie mehr Anweisungen organisatorischer Art – und halten Sie diese selbst ein!
- Fordern und fördern Sie sie viel mehr! (ehrliches Lob und detailreiche Kritik!)
- Richten Sie den „MMM“ ein – Montag-Morgen-Muntermacher! (jour fixe)
- Geben Sie organisatorische Aufgaben an sie ab. Schaffen Sie sich Zeit für A-Aufgaben!

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Beauty Contest

„*Das ist ein Mix aus blinde Kuh und russischem Roulette*", beschreibt der Inhaber einer Werbeagentur[1] diese Akquisemethode – und viele Anwälte schimpfen mit ihm: Die **verlangte Präsentation einer Kanzleileistung** für einen Anfrager wird „Beauty Contest" oder synonym auch „Pitch" genannt. Die Methode ist **teuer, zeitaufwändig** und vollkommen **unsicher im Ergebnis**.[2] Zu **viele Faktoren** beeinflussen die Entscheidung.

Wer jedoch durch dieses Akquise-Instrument schon **Mandate und Mandanten** gewonnen hat, strebt **Einladungen** zu solchen „Schönheitswettbewerben" immer wieder an – und bekommt sie auch!

Dieses Kapitel wird in elf Abschnitten behilflich sein, Ihre Kanzlei für **Einladungen zu solchen Pitches zu qualifizieren und** Ihre Chancen während eines solchen **Auswahlverfahrens** zu erhöhen:

I. Definition
II. Steckbrief
III. So werden auch Sie eingeladen
IV. Vorbereitung
V. Anforderung an die Präsentatoren
VI. Präsentationsteam
VII. Auswahlkriterien der Anfrager
VIII. Rhetorik
IX. Fragen der potenziellen Mandanten
X. Aus diesen Gründen scheitern Anwälte im Beauty Contest
XI. Peer-Review-Verfahren

I. Definition

Der „Beauty Contest" ist der **Wettbewerb** mehrerer Kanzleien um ein meist **zeitlich** und **finanziell umfängliches** oder auch **sehr spezialisiertes**, in jedem Fall **imageträchtiges Mandat**. Die Anfrager sind oft Rechtsabteilungen eines Konzerns auf der

1 Eduard Böhler, Präsident des Creativ Club Austria (CCA).

2 Viele Kanzleien wurden mehrfach zweite, blieben jedoch positiv in Erinnerung der Anfrager mit der Folge späterer Mandatierung – und dann ohne weitere Präsentation! Die Mühe lohnt sich nachgewiesenermaßen auch, wenn Sie mehrmals zweiter oder sogar Dritter werden!

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Suche nach **quantitativer oder qualitativer Unterstützung** oder auch mittelständische Unternehmen ohne eigene Rechtsabteilung, die vor einer großen Aufgabe stehen und ein **juristisches Beraterteam** brauchen.

Die erweiterte Definition umfasst im **viel kleineren Bereich** alle Situationen, in denen ein zukünftiger Mandant anruft, um **Anwälte in ihren Leistungen zu vergleichen**, bevor er das Mandat erteilt.

II. Steckbrief

Seit 1995 trainieren deutsche Anwälte[3] ihre **Präsentationstechniken und Teamauftritte** für diese „*wichtigsten 45 Minuten meiner Karriere seit dem Staatsexamen*" (ein Anwalt).

Die **telefonische Anfrage** nach einem „Beauty Contest" dauert im Regelfall zwischen 3 und 15 Minuten, die schriftliche per E-Mail oder Brief kann von vier Zeilen bis zu drei DIN-A-4 Seiten lang sein.

Die Anfrager sind in der Regel **Aktiengesellschaften** oder **größere GmbHs** sowie **stark spezialisierte**, kleinere Mittelständler. Manchmal stellen Rechtsabteilungsmitarbeiter den Kontakt her, manchmal treten diese gar nicht in Erscheinung. **Inhabergeführte Mittelständler** melden sich entweder persönlich oder lassen durch ihren Geschäftsführer den Bedarf skizzieren.

Je höher das erwartete **Honorarvolumen**, je langfristiger der erhoffte **Imagegewinn** und je größer die **Chancen** zu gewinnen, desto mehr **Zeit und Geld investieren Anwälte** in seine Vorbereitung. Sie bereiten sich zwischen einem halben Tag für einen Anwalt und zwei Wochen für drei Anwälte vor. Für jede Teilnahme werden zwischen € 1.000 und € 150.000 investiert. Einschlägig arbeitende Kanzleien erhalten **bis zu fünf Anfragen im Monat**.

Nicht jede angesprochene Kanzlei darf sich persönlich präsentieren. Bereits das vorab **schriftlich eingereichte Material** führt bei etwa jeder dritten Anfrage zur **Absage**. Verantwortlich dafür sind **unergiebige Referenzmandate**[4] **und unzureichende Deallisten**.

Zwischen Anfrage und Präsentation vergehen bis zu 14 Tage. Das Ergebnis erhält man meist wenige Stunden danach, spätestens nach zwei Wochen.

Die Präsentationsteams bestehen auf beiden Seiten aus jeweils bis zu fünf Mitgliedern. Die Präsentation selbst dauert zwischen 30 und 200 Minuten.

Die benötigten **Rechtsgebiete** umfassen hauptsächlich M & A, Gesellschafts-, Arbeits-, Internationales Steuer-, Kartell- und Wettbewerbsrecht. In internationalen Zusammenhängen werden während der Präsentation per Video oder Telefon Kanz-

3 Amerikanische Anwälte verwenden diese Methode seit 1989.

4 Vgl. auch Kapitel „Reputation".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

leipartner zugeschaltet. Immer häufiger finden die Präsentationen in Englisch statt und immer mehr **mittelständische, spezialisierte Kanzleien** und auch Boutiquen werden um eine Beteiligung gebeten.

III. So werden auch Sie eingeladen

Wie gelangt man auf die Einladungsliste zu einem Beauty Contest? „*Interne Mundpropaganda ist der beste Weg*“, berichtet Thomas Lünendonk.[5] Er hat 32 Konzerne, darunter 17 DAX notierte Unternehmen zu ihren **Auswahl-Modi für Berater** befragt. Alle haben einen **Kriterienkatalog für Beratungsaufträge**.

Professionelle Einkäufer von Rechtberatungsleistungen haben eine gute Nachricht für **Anwälte mit Expansionswünschen**: Diese müssen nicht länger unbedingt mit dem Vorstand eines Unternehmens Golf spielen, um einen **Beratungsauftrag** zu ergattern. Es zählen nicht mehr – wie früher – die Beziehungen nach ganz oben bei der Akquise, sondern „*heute sollten Berater auch in Kontakt bleiben mit Projektleitern und dem Einkauf. Denn der pflegt die Beraterlisten und hält deren Leistungen nach.* [...] *Viele Berater versuchen auch, durch kostenlose Workshops und Projekte einen Fuß in die Firmentür zu kriegen und ihre Referenzlisten aufzuhübschen.*“[6]

Reputation[7] ist in jedem Fall entscheidend für die Häufigkeit solcher Einladungen. „*Wer keinen etablierten Namen hat, kann hier nicht mitmischen*“, beschreibt Markus Hartung[8] die Konsequenz einer hauptsächlich **umsatzbasierten Splittung der deutschen Anwaltschaft** in den letzten acht Jahren. Mit einer **Vielzahl wegweisender Zahlen** erläutert Hartung, dass, wodurch und wie sehr sich in Deutschland die 30 umsatzstärksten Kanzleien **von der Restgruppe abgesetzt** haben und warum das für andere Kanzleien schwer einholbar ist.

Indiziell belegten, laut Hartung, konstant angestiegene Anwaltshonorare in diesem Segment einen „**Nachfrageüberhang**“ in Großkanzleien. Dieser sei dadurch möglich geworden, dass die Anfrager sich bislang nicht um **kostengünstigere Alternativen zur Rechtsberatung durch Großkanzleien** gekümmert hätten.

Diese Erkenntnis bietet eine **großartige** und bislang völlig **ungenutzte Akquisechance für Boutiquen**: Überdeutliches Engagement, kontinuierliche Spezialisierung und ein unveränderter Zielfokus in Verbindung mit der **Wendigkeit einer**

---

5 Thomas Lünendonk, Gründer der Lünendonk GmbH – Marktforschungsinstitut in Kaufbeuren zitiert nach „Berater auf dem Laufsteg“, *Terpitz*, Handelsblatt online v. 15.5.2007.

6 Susanne Koppelmann, verantwortlich für den Einkauf von Professional Services bei der Bayer AG, zitiert nach „Berater auf dem Laufsteg“, *Terpitz,* Handelsblatt online v. 15.5.2007.

7 Vgl. auch das Kapitel „Reputation“.

8 „Marktentwicklung bei großen wirtschaftsberatenden Kanzleien in Deutschland“, Anwbl 2011, S. 607, 611; Markus Hartung ist Direktor des „Bucerius Center on the Legal Profession“ an der Bucerius Law School in Hamburg.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

kleinen Organisation, das macht Boutiquen zu relevanten Marktplayern. Alle Faktoren formen gemeinsam den **„Namen am Markt"**. Boutiquen mit Stärken in allen vier Bereichen schlagen Großkanzleien schon heute.

Sie schaffen den **Einstieg in die „Luxusliste"** der 30 Großkanzleien durch vier Maßnahmen:

- Nutzen Sie den **Kostendruck** in Unternehmen nach der Währungskrise und bieten **geringere Stundensätze**.
- Senken Sie die Eintrittsschwelle durch inhaltlich begrenzte **„Probemandate"** und bieten eine reelle **Vergleichsmöglichkeit** zu Großkanzleien.
- Beweisen Sie **wendige Kompetenz**, **besondere Flexibiliät** (klein ist schnell!), eine **erhabene Publikationspolitik** (auch elektronisch) und eine durchgehende **öffentliche Vortragstätigkeit** auf **eingeschränkten Gebieten**[9] für eine **begrenzte Klientel**.
- Weisen Sie ein an den Schnittstellen **störungsarmes Kooperationsnetz** nach.

IV. Anforderung an die Präsentatoren

Die **Anforderungen an die Präsentatoren** werden **schärfer.** Ein Erfolgsfaktor für den Sieg war unter anderem der **Umgang mit den folgenden Punkten.**

Anfrager aus Dax Unternehmen haben schon:

- **umfängliche Angebote über Wochenenden und Feiertage verlangt.**

Wie wichtig ist es Ihnen? Falls Sie das Mandat haben wollen, ohne zu murren **über das Wochenende zu arbeiten**. Splitten: Nur **das wichtigste Drittel** zur Präsentation mitbringen, den Rest **mit Zeitlimit** ankündigen und, so gut es eben geht, **mündlich vortragen**. Zur Not: Falls sich etwas verschieben lässt, ganz verschieben.

- **viel zu kleine und zu dunkle Räume ohne ausreichende Getränke angeboten.**

Manieren sind Glückssache. Egal, ob dies aus taktischen Gründen oder versehentlich oder mangels anderer **Räume geschieht: Übersehen**, übergehen, das Beste draus machen! Bestaunen Sie die **Riten Ihrer Gastgeber**, ohne sie je übel zu nehmen oder gar zu übernehmen! Dissoziieren Sie sich. **Keinerlei Bemerkung** dazu, falls keine vom Gastgeber kommt!

- **Kanzleien rausgeschmissen, weil ein Anwalt die Abteilungsleiterin (verwechselt mit Sekretärin!) um einen Kaffee gebeten hatte.**

Sie haben **keine Hoheit in diesem Gewässer**! Reißen Sie sich zusammen! Kommen Sie ohne Kaffee aus oder fragen Sie im Notfall **offen** den Konferenzleiter! Er ist hier der Chef. Vorsicht! Normalerweise ist es ihm peinlich, wenn seine Mitarbeiter so etwas vergessen haben. Beobachten Sie lieber zuvor, ob anderen **dasselbe fehlt wie Ihnen**, machen Sie evtl. **Allianzen** und schauen Sie, wie die anderen das regeln. Dieser Fall

9 Vgl. auch das Kapitel „Reputation".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

ist so selten, denn der Anfrager will nicht Ihre **Ich-Resistenz** testen, sondern Ihre **Kompetenzen** kennen lernen! Daher **wird er Sie gut behandeln**!

- **vier Anbieter innerhalb von zwei Stunden eingeladen; alle trafen sich im Flur.**

Das ist ein Vorteil! In einem solchen Fall wissen Sie, dass der Anfrager es entweder **bewusst oder unbewusst** auf einen **Stresstest** angelegt hat, übrigens **auch für sich selbst**. Vielleicht will er nicht zwei Tage das Hotel bezahlen! Vielleicht kam das Konsortium nur an dem Tag zusammen. Vielleicht ist es auch **für den Anfrager aufreibend und ungemütlich**. Lächeln Sie darüber. Freuen Sie sich, dass Sie zu den Eingeladenen gehören. **Nutzen Sie auch die Zeit**, um herauszubekommen, wie die anderen auftreten.

- **während der Präsentation gegähnt und auf die Uhr geschaut.**[10]

Das ist ein derzeit noch **kostenloser Hinweis: Sie lösen Langeweile aus!** Selbst nach einer durchzechten Nacht oder nach Störungen durch drei masernkranke Kinder darf der Anfrager **nicht gähnen müssen**, während Sie Ihre **Leistungen präsentieren**! Sie haben doch hoffentlich nicht als vierter Präsentator langweilige Informationen von langweilen PowerPoint Folien abgelesen? Nehmen Sie es immer als Ansporn, Ihre Präsentation **ohne jede Zeitverzögerung zu unterbrechen. Sofort Beamer aus**. Alles **dialogisieren**. Sofort **mehr Fragen** stellen! Gehen Sie auf die **Meta-Ebene:**[11] „Bin ich auf der richtigen Spur oder habe ich das Thema verfehlt? Ich glaube, ich setze noch mal an." Oder: „Ich habe den Eindruck, dass ich doch Ihren Bedarf nicht hundertprozentig treffe. **Welche Richtung wünschen Sie**?"

- **sich in Dialoge mit einem Anwalt begeben; alle anderen aus dem Anwaltsteam kommen nicht zu Wort.**

Sie beweisen dadurch Ihre **schlechte Vorbereitung**! In Ihrem Präsentationsteam sind mehrere Anwälte? Dann obliegt es dem „Senior" der Runde, dafür zu sorgen, dass **alle in der Runde ihre Kompetenzen beweisen können**. Eine Fachfrage, die ihm gestellt wird, **gibt er weiter** an seine Teamkollegen! Für den **Akquisefehler** „**Dialogfalle**" sind immer zwei verantwortlich: der, der sie anstößt und der, der **so etwas zulässt**! Wozu haben Sie Ihre Teamkollegen mitgebracht? Ein **Desaster**, wenn einer aus Ihrem Team nicht zu Wort kommt! Sie erwecken dadurch den Eindruck, **altmodisch patriarchalisch** organisiert zu sein und vor allem: dass Sie **Ihrem eigenen Team nichts zutrauen** (!), dass das Team selbst **nichts kann** und **keinen Ehrgeiz** hat!

- **den Termin einen Tag vor der Präsentation abgesagt.**

Niemals persönlich nehmen. Nach Gründen fragen. Oft sind die ganz harmlos. Fragen nach **Ersatztermin**, wenn der nicht sofort mitgeteilt wird. Fragen, was mit dem **eingesandten Material** geschehen soll. Fragen, ob **weiteres Material**

10 Das ist selbstverständlich eine Folge langweiliger Präsentation.

11 Meta-Ebene = eine Ebene „höher", nämlich „über das Gesprochene sprechen" („Ich glaube, jetzt habe ich es unverständlich dargestellt. Ich fange noch mal neu an.").

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

gewünscht wird. Nach Themen fragen, die man **in der Zwischenzeit vorbereiten** darf. Sich freuen, dass Sie viel **Zeit gewonnen** haben! Gehen Sie endlich mal vormittags Eis essen!

- **ihre Einkäufer mitgebracht, nur um den Preis zu drücken.**

Niemals persönlich nehmen. Das würden Sie doch auch tun, wenn Sie der Anfrager wären. Das ist also nicht schlimm. Schlimm ist, wenn Sie Ihre Antworten auf das **zu erwartende Gefeilsche** nicht genauestens **einstudiert** und mit allen anderen **abgesprochen** haben. Schlimm ist, wenn Sie sich in der **Partnerrunde** nicht klar sind, wie Sie gemeinsam mit so etwas umgehen, und schlimm ist, wenn Sie **vor Ort einknicken** und von einer **einmal geäußerten Honorarforderung abgehen**, weil jemand Einwände hat. Das **beschädigt Ihr Image** nach außen und sorgt auch nicht immer für ein **kongruentes Selbstbild**. Lieber von vornherein die Bedingungen für **Pauschalen** nennen oder eine **„Einstiegsrate"** für **den ersten Teil des Mandates vorschlagen**.

- **Spezialwissen aus einem Pitch gesaugt, ohne zu beauftragen.**

Einzige schlüssige, mir bekannte Lösung: Sich **still ärgern** und beim zweiten Mal **erneut antreten**. Etwas Verlust ist immer! Komplizierte **rechtliche Fragen** schließen sich an eine solche Situation an.[12] Sie zu verfolgen, hieße: für immer den Kontakt abbrechen, sich als schlechter Verlierer zeigen und nicht die **eigene Prophylaxe zu optimieren**. Die besteht in der Beantwortung folgender Fragen im Vorfeld der Präsentation: Wie groß ist das **Auftragsvolumen**? Wie viele/welche **Mitbewerber** habe ich? Wann wird der Pitch entschieden? Es gibt übrigens „**schwarze Schafe**", die für das honorarlose Abgraben von Spezialinformationen bekannt sind; sie wollen sich Anwaltshonorare ersparen. Sprechen Sie das an, von Geschäftsfrau zu Geschäftsfrau: „Sie wissen ja wie das im Geschäft läuft: Irgendwann möchte man ein Ergebnis sehen. Deshalb meine Frage: Wann dürfen wir mit dem nächsten Schritt rechnen?"

V. Vorbereitung

„*Der Anfrager braucht normalerweise keine Beweise für unser Fach- und Branchenwissen; er will vor allem sicher sein, dass wir sein Vertrauen rechtfertigen.*" So skizziert ein Partner einer Großkanzlei die Notwendigkeit, sich auf den Anfrager einzustellen. **Vorbereitung**, so führt er weiter aus, sei dabei fast alles; suboptimal informiert in einen Beauty Contest zu gehen bedeute **reine Geldverschwendung.**

Was ist also zu tun?

Zunächst wird die **Webseite** des Anfragers akribisch studiert. Sie gibt Auskunft über die Gesellschaftsform, aktuelle Firmenentwicklungen, Kooperationspartner,

12 Vgl. etwa http://www.karstenundschubert.de/nc/publikationen/designrecht.html, *Schubert/Jehle*, „Fallstricke und rechtliche Möglichkeiten bei der Teilnahme an Pitches".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Großaufträge, Presseberichte, patentierte Produkte, derzeitige und frühere (Rechts-) Berater, Öffentlichkeitsarbeit, Personalwechsel in der Führung, Fusionen, hierarchische Strukturen, derzeitige Projekte, Unternehmens- bzw. Branchenvokabular und neue Geschäftsfelder.

Dann wird das **Anschreiben** untersucht: Was braucht er wirklich? Welchen Bedarf skizziert er wörtlich? Welcher gewöhnlich dahinter liegende **Beratungsbedarf** wird nicht ausdrücklich erwähnt? Welche **Rechtsberatungsfelder** sind für ihn derzeit **uninteressant?**

An dieser Analyse orientiert sich welches **schriftliche Material** dem Anfrager vorab übersandt wird. Relevante Mandate werden in der **Dealliste** prominent erwähnt.

Gibt es eine **Historie** mit diesem Anfrager? Wie kam der Anfrager darauf, uns einzuladen? Vertreten wir seine **Lieferanten**? War schon einmal eine Führungskraft des Hauses in einem unserer **Vorträge**? Gab es **Messekontakte**? In welche unserer Abteilungen oder Standorte bestanden schon einmal **Verbindungen** oder zu einer seiner Gesellschaften? Wann war das? Wer war beteiligt? Mit welchem **Ergebnis**? Welche **Erfahrungen** haben wir in der **Branche** zu bieten? Was kriegen wir außerdem über unsere **interne Dokumentation** heraus?

Partner laden den Anfrager in manchen Fällen zum **Lunch** oder zu **Industrieevents** ein, besonders wenn sie ihn kennen, wenn Kollegen des Hauses ihn schon beraten haben oder wenn sie dieses Vorgehen aus anderen Gründen als **nicht peinlich oder übergriffig** einschätzen.

Welche unserer bestehenden oder ehemaligen Mandate taugen in diesem Fall als **Referenz**? Welche davon dürfen wir veröffentlichen? Welche unserer Mandanten könnten wir zusätzlich um **Genehmigung zur Veröffentlichung** bitten? Kriegen wir durch ein **Telefonat** mit dem Anfrager im Vorfeld der Präsentation weitere relevante Informationen, die uns bei **Auswahl der Unterlagen**, bei der **Zusammenstellung des Teams** und bei der **Kurzpräsentation** einer rechtlichen Vorgehensweise helfen könnten?

Tipp

Die elektronische Standard-**Kanzleipräsentation** ist für fast jeden Anfrager aus zwei Gründen langweilig:

- Die Präsentation ist visuell intolerabel mit viel zu viel unsortierten Details und
- er kennt die Inhalte längst! Er hätte sich nicht an die Kanzlei gewandt, wenn deren Reputation im angefragten Bereich nicht tadellos und über jeden Zweifel erhaben wäre. Kanzleipräsentationen werden daher im Vorwege oft lediglich als elektronisches Handout überreicht.[13]

13 Anwälte aus Großkanzleien berichten, dass vorab übersandte Kanzleipräsentationen für die Anfrager sogar so uninteressant sind, dass sie nicht einmal während der Präsentation ausgedruckt vorliegen.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Dann wird der **Wettbewerb** untersucht: Welche Kanzleien sind schon einmal in der Presse **zusammen mit diesem Anfrager** aufgetaucht? Wissen wir, gegen wen wir antreten? Was können wir besser als sie? Was haben dagegen die Mitbewerber, was wir nicht haben? Wann treten wir an? Sind die Anfrager nach drei Präsentationen schon müde oder jedenfalls am Anfang noch frisch?

Jede Kanzlei hat in den Augen der Anfrager Schwächen. Kanzleien ermitteln ihre Schwächen selbst und lernen die Antworten auf besonders **kritische Fragen** in diesem Bereich auswendig.

Bei wichtigen Präsentationen **trainiert** das Team seinen Auftritt. **Exakte Abläufe von Begrüßung bis zum Abschied werden nachgestellt, die Rollen der Teammitglieder festgelegt, der Moderatorenstatus**[14] **wird geprobt, in Rollenspielen werden weitere Schwächen aufgedeckt** und **weitere Stärken ausgebaut**, kritische Fragen werden beantwortet und ursprünglich eingeplante **Folien** werden in **Anzahl der Worte** und **Anzahl der Folien** um mindestens **80 % reduziert**.

Die **Vorbereitungszeit** kann bis zu 400x so lange dauern wie die Präsentation selbst.

VI. Präsentationsteam

Wer geht mit? Diese Frage richtet sich **nicht nach Zeitplänen der Kanzlei**, sondern nach dem **Bedarf des Kunden**. **„Meet the Need"**[15] ist das Erfolgsrezept! Alle **explizit gewünschten Rechtsbereiche haben einen Vertreter am Tisch**. Zusätzlich empfiehlt es sich, nicht ausdrücklich erwähnte Rechtsgebiete zu repräsentieren, falls diese im skizzierten Fall nötig werden. Teams wirken durch diese Maßnahme **visionär und erfahren**.

Das **„Matching"** von Seniorität, Hierarchieebenen, Personenzahl, Geschlecht und Sprache ist eine weitere **Erfolgskomponente**: Ist das Anfragergremium zusammen mit dem 62-jährigen Vorstand hochkarätig besetzt, fühlt es sich gegenüber einer Runde frisch gegelter 38-jähriger Aufsteiger vermutlich **nicht ernst genommen**. Investmentbanker dagegen empfinden schlagartig **Misstrauen**, wenn sie zwei 60jährigen Anwaltsstars gegenüber sitzen. Sie fragen sich: **Wo bleiben die jungen Wilden**? Veraltete und **patriarchale Kanzlei-Strukturen** werden von **zwei Geschäftsführerinnen** im Anfragerteam assoziiert, wenn eine in Ehren ergraute Herrenriege die Kanzlei präsentiert. **Gleichgültig gegenüber einem Mandat** wirkt auch eine Kanzlei, die **nur einen Anwalt** zu einer Präsentation vor vier Anfragern entsendet. Will der Anfrager einen Teil der Produktion nach Polen verlegen, sollte ein **polnischsprachi-**

14 Der Senior moderiert das Gespräch, verteilt Redebeiträge und bringt selbst keinerlei inhaltliche Beiträge.

15 In Deutsch etwa: „den Bedarf zufrieden stellen".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

ger Anwalt mitkommen oder per **Video** zugeschaltet werden können, zumindest hätte man Zahlen und Fakten polnischer Kooperationspartner, darunter vor allem Kenner des polnischen Steuerrechts, **präsentationsfertig in der Tasche**.

Interkulturelle Kenntnisse können entscheidungserheblich sein: Japaner benötigen für eine positive Grundstimmung dieselbe Anzahl von Personen auf der Gegenseite und empfinden auch ein eigenes „Nein" als Beleidigung, Amerikaner lieben Small Talk und sagen frei heraus, was sie denken.

Bei großen Transaktionen begleitet ein **Seniorpartner** das Team und nimmt die **Moderatorenrolle** ein: Kommt eine Frage aus dem Arbeitsrecht, leitet er diese weiter an seinen 20 Jahre jüngeren Spezialisten. Der Senior präsentiert dadurch sein **Team** und zeigt, dass er den jüngeren Anwälten **vertraut**. Er hat sie eingestellt – und das nicht ohne Grund! Dieses Verhalten ist überaus ansteckend und entlastet übrigens während des Mandats in einem kuriosen Umfang Zeitkonten: der Mandant wird in solchen Fällen nicht mehr verlangen, wegen jeder Frage den Senior zu sprechen.

Kann wegen der oftmals knappen Vorbereitungszeit nicht der passende Partner zur Stelle sein, wird ein anderer mit den passenden Informationen geschickt. Findet die Präsentation vor der **Rechtsabteilung** statt, sollte man sich vor allem auf die Erörterung von Rechtsfragen einstellen. Je mehr Nicht-Juristen auf Seiten der Anfrager sind, desto weniger diskutieren sie Rechtliches!

VII. Auswahlkriterien der Anfrager

Die Anfrage enthält **Eckdaten** und normalerweise **keine Details**. Trainierte Anwälte fragen nach. Schon beim ersten **Nachfass-Telefonat** (E-Mails zum Nachfassen sind suboptimal, um einen persönlichen Kontakt aufzubauen) erfassen sie daher **möglichst viele Details des Bedarfs**, erkennen vielleicht schon darin die **Kaufkriterien des Anrufers** sowie **Anforderungen an das Team** und das vorab übersandte Material. Welche **Fragen** werden kommen? Welche sind schwierig zu beantworten? Besonders in Zeiten während und nach einer Kanzlei-Fusion werden darüber hinaus die **neuen strategischen Eckdaten** der Kanzlei und die Antworten auf allgemeine und spezielle Fragen abgestimmt und **einstudiert.**

Innere Auswahlkriterien der Anfrager, d. h. wichtige **innere Werte**, wie Qualität, Kompetenz, Zuverlässigkeit und Transparenz werden ebenso bei den künftigen Rechtsberatern vorausgesetzt, wie untadelige **Rechtskenntnisse** und eine erstklassige **Kosten-Nutzen-Relation**. Seine Werte treten hauptsächlich durch folgende Fragen in Erscheinung:

- **Können die Service?** Der entscheidende Unterschied liegt für ihn oftmals im **Service**: Ist die Kanzlei in der Lage, während des Mandats immer denselben Ansprechpartner zu bieten („**One-Face-to-the-Customer**")? Werden Zeiten eingehalten? Sind die Teams flexibel? Werden Versprechen gehalten? Kommen alle Informationen rechtzeitig? Machen die auch mal was am Wochenende?

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

- **Können die Empathie?** Gekauft wird allein durch Vertrauen; die Rechtskenntnisse gibt es überall! **Versteht und durchdringt** der Anwalt das Anliegen? Kennt er unsere Branche? **Fühlt er sich in uns ein**? Hat er seine **Hausaufgaben** gemacht? Geht er ehrlich und lösungsbereit mit eigenen Schwächen um? Versteht er **Widerspruch als Chance**? Können wir ihm **vertrauen**? Kann man sich an diesen Berater **anlehnen** und ihm andererseits **vorgeben**, was er tun soll? Wir wollen keinen selbstverliebten Besserwisser oder sendungsbewussten Guru, aber auch kein Weichei, das uns nie widerspricht!
- **Können die „One-Stop-Shop"?** D. h. bietet er alles aus einer Hand an – besonders in solchen Fällen, in denen er selbst nicht alle gewünschten Rechtsberatungsleistungen bereit hält sondern durch **Kooperationspartner** abarbeiten lässt? Sagen die uns rechtzeitig, wann wir am besten die Steuerrechtler hinzu ziehen? Geht das alles über **einen Tisch**, und einer **behält immer den Überblick**?
- **Können die Transparenz?** Sind die Anwälte bei der Erwähnung unserer Gegenleistung genauso sicher und verbindlich wie bei der Erläuterung ihrer Leistung? Der Interessent hat **Anspruch auf Transparenz**. Das gilt für die fachlichen Leistungen ebenso wie für die **Kosteninformationen**. Klare **Unternehmensentscheidungen der Kanzlei** sind Grundlage für Antworten auf **Honorarfragen.** Gibt es generell Verhandlungsmöglichkeiten? In welchen Fällen wird pauschal honoriert? Wann findet eine Deckelung statt? Welche Stundensätze werden für wen berechnet? Diese Fragen müssen im Sinne der **Corporate Identity** an allen Standorten gleich beantwortet werden.
- **Können die Team?** Der Mandant stellt schnell fest, ob es sich hier um ein „lieblos zusammen genageltes Team"[16] handelt, oder um eine an den Bedürfnissen des Anfragers orientierte situativ-pragmatische Zusammenstellung von „Projektmanagern", die **nur ein Ziel** im Kopf haben: das des Anfragers.
- **Können die „was Besonderes?"** Liefert die Kanzlei **Spezialservices**?[17] Hat sie eigene Kontakte zu Versicherungen, Gegnern, Multiplikatoren? Teilen sie Hobbies der Mandanten? Kommen sie manchmal zu uns statt wir immer nur zu ihnen?

16 Jörg Heynlein im Geschäftsbericht 2010 der KSB Intax Gruppe, S. 36, http://www.ksb-intax.de/fileadmin/user_upload/KSB_INTAX_Gesch%C3%A4ftsbericht_2010.pdf. Ein großartiges Beispiel von lustvoll und kraftvoll wirkender, verständlicher und ungewöhnlicher Öffentlichkeitsarbeit.

17 Zur Akquisition neuer Mitarbeiter führen manche Kanzleien auch für den Mandanten „Beauty Contests" durch und bieten im Bereich HR-Management weitere Dienstleistungen an.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

VIII. Rhetorik

Rhetorische Grundregeln bringen Sie ein gutes Stück weiter. Hier sind die wichtigsten, die bereits **vielen Teams zu Erfolgen verholfen** haben:

- **Fragen[18] Sie**

Wer fragt, führt. Fragen **geben dem Gegenüber Raum**. Durch dessen Antworten erkennen Sie die richtige (oder falsche) Richtung. Durch Fragen spezifizieren und signalisieren Sie **Interesse und Kompetenz**. Sie **verschieben dadurch den Redeanteil** zugunsten des potenziellen Mandanten und erreichen eine unaufdringliche, üblicherweise **angenehm wirkende Führung**.

- **Bringen Sie Hauptsachen in Hauptsätzen**

Hauptsätze haben die **größte Aufmerksamkeit des Gesprächspartners**. Hauptsätze sollten daher auch wichtige Botschaften transportieren. Für den Anwalt ist diese Regel eine Herausforderung. Die Ausdrucksweise sollte **kurz, konkret und präzise** sein. Drücken Sie selbst Unklarheiten klar aus.

- **Paraphrasieren[19] Sie**

Die Zusammenfassung des Gesagten **beseitigt nicht nur Missverständnisse** und Unklarheiten sondern bewirkt auch den Eindruck, man **interessiere** sich für Alltag, Branche, Nöte und Besonderheiten des Anfragers und richte sich auf diese ein.

- **Versehen Sie jedes „Nein" mit einer Lösung**

Ein „Nein" ist für den Frager immer irritierend. Egal, ob es sich um Ablehnung, Relativierung oder Widerstand handelt. Kombinieren Sie Ihre „Neins" sofort mit einer **Erklärung** oder gar mit einer **Lösung**. Der Gesprächspartner gewinnt so den Eindruck, dass die Kanzlei **lösungsorientiert** ist. „Rechtlich wird das so nicht gehen, da es gegen Bestimmungen des österreichischen Steuerrechts verstößt. Wir haben stattdessen folgenden Weg erfolgreich gewählt …"

- **Strukturieren Sie Ihre Botschaften**

„Da gibt es drei Dinge zu beachten, nämlich erstens …, zweitens … und drittens… Bei welchem Punkt sollen wir beginnen?"[20] Anwaltliche Botschaften haben für Nicht-Anwälte häufig **keinen Anfang und insbesondere kein Ende**. Fassen Sie sich kurz, und lassen Sie Ihr Gegenüber bestimmen, bei welchem Punkt er mehr Informationen benötigt.

- **Zitieren Sie Anwesende**

Anwälte geraten beim Sprechen gern und schnell in den **Paragrafen-Rausch**. Unterbrechen Sie den und geben Sie Ihren Hörern das Gefühl, nur für sie zu sprechen: „Wir können zunächst von einigem Widerstand ausgehen, und das stützt Ihre These

18 Zur akquisitorischen Funktion von Fragetechniken s. das Kapitel „Durchsetzung".

19 Siehe das Kapitel „Durchsetzung" zur akquisitorischen Funktion der Paraphrase.

20 Siehe das Kapitel „Durchsetzung" zur Strukturierung komplexer Botschaften für Laien durch das „Brecht'sche Theater".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

von vorhin, Frau Dr. Weißkirch, die Käufer werden sich wehren. Sie haben auch gute Gründe dafür. Wir sollten also …“

- **Spezifizieren und quantifizieren Sie Ihre Kompetenz**

Der Anfrager ist an **konkreten Zahlen und Fakten** interessiert, denn er braucht ein möglichst konkretes **Entscheidungsgerüst.** „Allein in den letzten beiden Jahren (quantifizieren) war ich neunmal (quantifizieren) an der steuerrechtlichen Ausarbeitung von x (spezifizieren) beteiligt, davon dreimal (quantifizieren) in einem vergleichbaren Fall. Es ging konkret um die … (spezifizieren).“

- **Perspektivwechsel**[21]

Anwälte empfinden die Gratwanderung zwischen kompetenter Darstellung und arroganter Wirkung wie die Wahl zwischen Pest und Cholera: Die Mandantenfrage „Können Sie das wirklich?“ verführt sie zu **nicht quantifizierbaren, arrogant wirkenden Redeweisen** wie: „Wir können alles“, „Wir sind die Besten“, Wir haben schon Schwierigeres geschafft“, „Wir sind die Nummer 1“, „Es gibt nichts, was wir nicht können“. Der Sprecher erhebt sich dadurch über den Frager. Um das zu vermeiden, sprechen trainierte Anwälte bei Kompetenzanfragen stets aus der „Position nicht anwesender Dritter“: „**Unsere Mandanten erwähnen immer wieder, dass wir …**“ Dadurch macht **Angeberei einer nicht-defensiven Zurückhaltung** Platz.

IX. Fragen der potenziellen Mandanten

Viele der von potenziellen Mandanten gestellten Fragen betreffen die Bereiche **Kosten, Qualität** und **Effektivität der Arbeit** sowie die **Zusammenstellung des Teams**. Deshalb sollten Anwälte auf diese Gebiete besonders gut vorbereitet sein. Die Grundregel für den zum „Beauty Contest“ geladenen Anwalt lautet daher: Je **komplizierter eine Frage für den Anwalt ist, desto genauer sollte er die Antwort im Voraus kennen und vorbereiten**. Hier die häufigsten Fragenkomplexe[22] in einem Beauty Contest:

1. Kosten

Hier kommen Fragen nach der Gegenleistung. Die Anfrager **kennen die durchschnittlichen Stundenhonorare** der Mitbewerber und reagieren darauf gewöhnlich **ungestresst.** Stress entsteht eher durch Weglassen der Zahlen und durch unklare, **nicht quantifizierte**, wegwerfende oder **unwillige** Erläuterungen der Honorarmodi

21 Siehe Kapitel „Durchsetzung“ zur akquisitorischen Funktion dreier unterschiedlicher Perspektivwechsel.

22 Alle Fragen wurden Teilnehmer meiner Trainings in einem Beauty Contest gestellt.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

oder deren Höhe! Üben Sie **Klarheit und Transparenz**. Möglichst viele eindeutige Zahlen, das **unverlangte Ansprechen des Themas** auf eine freundliche, bestimmt Art sowie eine ruhige, sichere Ausstrahlung sind Erfolgsfaktoren.

- Was kostet es?
- Können Sie uns eine Pauschale anbieten?
- Rechnen Sie alle Anwälte gleich ab?[23]
- Wir zahlen nicht für die Fortbildungen Ihrer Junioren! Wie stellen Sie sicher, dass wir nur notwendige Stunden zahlen?
- Wie entwickelt sich der Preis, wenn der Fall (un)komplizierter ist?
- Können wir ein Erfolgshonorar vereinbaren?

2. Qualität

Hier kommen Fragen nach Mitbewerbern, Selbstbild, Marktposition, Mandantenfeedback, Reputation, Erfahrung. Perfekte Wirkung erzielen Sie durch **gezielte und untereinander abgesprochene Antworten**, die nicht nur einer gibt. Jeder antwortet **bei Spezialfragen** für sein Dezernat und – besser noch – für sich persönlich. Die **Allgemeinfragen** beantwortet am besten zunächst der **Senior** des Teams (und leitet dann weiter für **Details** an einen Senior Associate!), zum Beispiel die ersten beiden:

- Welchen Vorteil haben wir, wenn wir mit Ihnen zusammenarbeiten?
- Wir haben bis jetzt zusammengearbeitet mit … (Name eines Mitbewerbers). Was halten Sie von dieser Kanzlei?
- Sie gelten als Experten für X. Sind Sie Experte auch auf dem Gebiet Y?
- Sprechen Ihre Anwälte verhandlungssicher … (Sprache)?
- Wie viele Angelegenheiten hatten Sie in dieser Art in den letzten zwei Jahren?
- Wie stellen Sie sicher, dass die Arbeit internationalen Standard hat?

3. Arbeitseffektivität

Hier kommen Fragen über alltägliche **Abwicklung**, Organisation, **Arbeitsteilung, Erreichbarkeit**(!), Flexibilität, **Verantwortlichkeit** („One-Face-to-the-Customer"), Delegation an Kooperationspartner oder andere Abteilungen („One-Stop-Shop"). Oft sind die Antworten darauf schlecht vorbereitet. **Strukturieren** Sie Ihre Antworten. Fassen Sie **Vorteile** kurz zusammen.

- Wer ist verantwortlich für dieses Mandat? Können Sie uns immer denselben Ansprechpartner garantieren?

23 Das ist meist die Frage nach einem durchschnittlichen Stundensatz = „Blended Fee".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

- Wie funktioniert der Know-how-Austausch zwischen Abteilungen und Standorten?
- Wie flexibel sind Sie? Was passiert, wenn sich plötzlich unser Bedarf verdoppelt?
- Wie stellen Sie Ihre Erreichbarkeit sicher? Was passiert, wenn das nicht der Fall ist?
- Welche Begleitleistungen können wir erwarten? (Headhunter, Unternehmensberater, Interimsmanager)

4. Team

Hier kommen Fragen nach **Zusammenstellung** (Rechtsgebiet, Hierarchien und Standorte) des Teams. Tragen Sie Sorge dafür, dass jene jüngeren Teammitarbeiter, die später mit dem Fall betraut sein werden, unbedingt **zur Präsentation mitgehen**. Bereiten Sie genau vor, **was sie zu welchem Thema** sagen werden! Moderieren Sie **deren Redebeiträge** und zeigen Sie sich stolz auf Ihre jungen Leute! Das fördert Ihr **eigenes Zeitmanagement** während der Abwicklung des Mandats und vor allem das Vertrauen des Anfragers in Ihre Teamkompetenzen:

- Wer leitet die Bearbeitung?
- Wie können wir sicher sein, dass diese Leitung bestehen bleibt?
- Wie halten Sie es mit dem „Vier-Augen-Prinzip"?
- Welche Arbeiten übergeben Sie an Ihre Junioren?
- Wie viele Anwälte aus … (Land, Stadt) können bei Bedarf sofort zugeschaltet werden?

X. Aus diesen Gründen scheitern Anwälte im Beauty Contest

1. Kommunikation

„Wir haben mit fünf Kanzleien gesprochen und fünfmal einen nahezu identischen Monolog gehört." Mit diesen Worten bestätigte ein Industrieller,[24] was viele Anwälte befürchten: Die **Entscheidung** für oder gegen eine Kanzlei fällt nicht durch deren Rechtskenntnisse, sondern durch **Kommunikation**. Aus Sicht der Anfrager sind fachliche Kompetenzen bei allen eingeladenen Kanzleien gleich; noch nie wurde ein Beauty Contest durch „suboptimale Rechtskenntnisse" verloren.

24 Dr. Holger Strnad, LL.M., Leiter Recht und Revision, ESG Elektroniksystem-und Logistik-GmbH, München, berichtete während der Herbsttagung der ARGE Anwaltsmanagement im Oktober 2008 in Hamburg über die Sicht der Industrie auf anwaltliche Präsentationen.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Folgende Faktoren dagegen haben Anfrager schon als **ausschlaggebend für Niederlagen**[25] **bezeichnet:**

- zu wenig Anwälte,
- kein eigener Standort in Shanghai,
- zu wenig Expertise in Polen,
- zu teuer,
- keine eigenen Steuerrechtler,
- zu junge Anwälte,
- Kanzlei nicht in der passenden Stadt,
- kürzlicher Wechsel eines ganzen Teams in eine andere Kanzlei,
- nur eine Person kam zur Präsentation.

Was tun?

Jeder einzelne dieser Faktoren war schon ausschlaggebend für eine Niederlage – und alle wären **durch geschickte Kommunikation ausgleichbar** gewesen:

Wenn öffentlich bekannt ist, dass eine ganze Gruppe von Anwälten gerade Ihre Kanzlei verlassen hat, müssen Sie damit **pro-aktiv** (also: von sich aus!) umgehen, es selbst ansprechen – und die **Lösung skizzieren**, vor allem, wenn diese in der Presse noch nicht bekannt ist.

Wenn Sie „zu wenig Expertise in Polen" haben, müssen Sie **pro-aktiv darstellen, wie Sie dieses Manko abstellen werden**. Wenn Sie als „zu teuer" gelten, müssen Sie pro-aktiv damit umgehen!

Wenn Sie gefragt werden „Können Sie das auch wirklich?", strahlen Sie den Frager an und **spezifizieren und quantifizieren wahrheitsgemäß**, gut gelaunt und bestens vorbereitet Ihre Kompetenzen, ohne mit der Wimper zu zucken. Sie schließen Ihre Erklärung mit einer offenen Frage ab, so dass der Hörer wieder ins Spiel kommt: „**Über welchen Punkt soll ich mehr berichten**?"

Tipp

Kommunikation ist der sicherste Erfolgsgarant im Beauty Contest!

2. Top Ten Auftragskiller

Lesen Sie hier die **Top 10** der häufigsten **Auftragskiller** (begleitet von **„Kurz-Tipps"**) im „Beauty Contest".

25 Nur wenige Kanzleien arbeiten mit einem strukturierten „Post-Bid-Feedback", durch das ihnen die Gründe für Niederlagen und Erfolge mitgeteilt werden. Ein paar Tage nach Ihrer Niederlage sollten Sie zumindest mit dem Anfrager telefonieren, um die Gründe heraus zu bekommen.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Präsentierende Anwälte

- **reden viel zu viel und fragen zu wenig**.
  Besonders tragisch wirkt der Senior, der den Gastgeber und seine jüngeren Teamkollegen nicht zu Wort kommen lässt – oder beide gar korrigiert.[26]
  Verteilen Sie die Redeanteile nach Rechtsgebieten und Erfahrung im Team. Der Senior sollte selbst nicht inhaltlich antworten.
- **flüchten sich in Rechtfertigungspositionen**, Allgemeinplätze oder unklare Ansagen, wenn die Rede auf das Honorar kommt.
  Locker informieren! Die Anfrager wollen genaue **Zahlen** hören. Von sich aus die **Bedingungen für Pauschalen** oder den Usus der **„blended fee"**[27] oder den Usus der **„modulhaften Rechnungslegung"**[28] nennen. **Perspektivwechsel** helfen Ihnen, Unsicherheiten und Angeberei zu vermeiden: **„Viele unserer Mandanten schätzen es**, dass wir zunächst…"
- **wollen immer ihr ganzes Wissen zeigen**, statt es auf den Teil zu begrenzen, der für den Anfrager interessant ist.
  Fragen, **welcher Teil für den Gastgeber interessant** ist. Lassen Sie den Anfrager reden! Führen Sie durch **offene Fragen**. Verzichten Sie auf peinliche, **uninteressante Wissensparaden und Dauergeplapper.** Drehen Sie **Redeanteile** zugunsten des Anfragers!
- **reden öffentlich despektierlich über Mitbewerber.**
  Ein Satz, zum Auswendiglernen schön (!), hat schon viel Erfolg und Lockerheit gebracht, wenn der Anfrager mit anderen Kanzleien kooperiert und diese auch benennt: „Das zeigt uns, in welchem hohen Segment Sie Rechtsrat beanspruchen. Wir sind immer sehr gern in einem direkten Leistungsvergleich mit unseren Wettbewerbern." Beachten Sie vor allem die vier **Subtexte**: Wir mögen unseren Wettbewerber, wir loben Ihre bisherige Anwaltswahl, wir sind selbst in einem hohen Segment – und wir sind ganz sicher, dass wir gut sind.
- **verwenden Juristenvokabular gegenüber Nicht-Juristen.**
  Wichtiges braucht wenig Worte! Lange Sätze, Fachvokabular und Fremdworte weglassen. Hauptsachen in Hauptsätze!
- **verwenden elektronische Folien**[29] **mit überladenen und redundanten Informationen.**

---

26 Das gibt es auch umgekehrt: Der Senior kommt ohne Aktenkenntnis mit in die Präsentation, er will durch seinen Namen punkten. Der jüngere Kollege ist verzweifelt, beide wirken uneins in taktischen Fragen.

27 Durchschnittshonorar, das für jeden Mitarbeiter in diesem Mandat gilt.

28 Eine Rechnung für den Umfang des **ersten Arbeitsschrittes** im Mandat. Ab dem zweiten Schritt kann man eine seriöse Schätzung des Aufwandes abgeben.

29 Der Anfrager hat in vielen Fällen vier suboptimale Kanzlei-Präsentationen und ca. 200 Redundanzen an einem Tag zu überleben und bekommt schon Stress, wenn nur der Beamer angestellt wird.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Mindestens die Hälfte der von Ihnen derzeit geplanten Folien kann gewöhnlich weg. Mehr als die Hälfte der Texte, die Sie derzeit auf jeder Folie haben, ebenfalls. Anwälte haben so viele Folien, weil sie **nicht für jeden Anfrager neue machen wollen!** Das ist **Sparen am falschen Ende**! Beschränken Sie sich auf **zwei Hauptfolien**: eine paraphrasiert den **bekannt gewordenen Bedarf**, die zweite **dessen Lösung**. Halten Sie weitere **Lösungsfolien** in petto. Kanzleipräsentationen sind für den Anfrager besonders schrecklich: Er hat die Informationen alle schon; sonst wäre die Kanzlei nicht eingeladen worden!

- **tappen in die „Dialogfalle".**
  Sie schauen und sprechen stets nur den Frager an, wenn sie antworten; die anderen Mitglieder des Teams – auch des eigenen – verhungern während der Antwort.
  Schon öfter erwähnt: der „Senior" des Anwaltsteams **verteilt die Redebeiträge** auf seine jüngeren Kollegen, um diese in Szene zu setzen!
- **spezifizieren und quantifizieren ihre Kompetenzen nicht,** sondern behaupten sie allgemein.
  Das macht Sie unglaubwürdig! **Spezifizieren Sie und quantifizieren Sie Ihre Kompetenzen**: „*In den letzten sechs Monaten habe ich in vier von sechs Mandaten die steuerrechtliche Optimierung der Y geleitet, in zwei anderen Fällen, davon einer übrigens in Schweden, lag der Fokus eher auf dem Z. dabei war ich mit der Ausgestaltung der Verträge in Sachen X befasst*."
- sind durch rein kognitiv ausgerichtete Ausbildungen divenhaft und besserwisserisch sozialisiert und wirken daher gegenüber Nicht-Juristen entweder **arrogant, aggressiv oder unterwürfig**.
  Das sind völlig **überflüssige Unsicherheitsbeweise**! Blickkontakt halten, nachfragen, nicken, matchen,[30] lächeln, kurze Sätze sprechen, Empathie und Verständnis beweisen, paraphrasieren, Botschaften strukturieren, Perspektive wechseln, Einwände nutzen und durch eine über jeden Zweifel erhabene **Fragetechnik** die Führung halten – diese **Erfolgsgaranten** setzen Ihre Fachkenntnis in Szene!
- **rezipieren mangels Empathie** berechtigte Informationsfragen wie „Können Sie das denn wirklich?" als **Attacken.**
  Versetzen Sie sich in den Anfrager! Er will Sie mit solchen Fragen nicht ärgern, sondern erwartet eine sachliche Auskunft. Antworten Sie professionell und sachlich. Griffige Zahlen und konkrete Beispiele runden die Antwort ab.

30 „Matching" = die partielle Aufnahme der Muster eines Gesprächspartners in das eigene Repertoire; zu allen anderen in diesem Punkt erwähnten Kommunikationstechniken – s. Kapitel „Durchsetzung".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

XI. Peer-Review-Verfahren[31]

„*Weißt Du einen guten Insolvenzrechtler in Bayern, der unsere angeschlagene Tochter wieder auf Vordermann bringt? Einen Anwalt, der uns bei der Umsetzung von Kurzarbeit unterstützt? Einen, der unsere Konzernstruktur so umgestalten kann, dass die Steuerlast sinkt und das Cash-Pooling funktioniert?*“ So leitet das Handelsblatt einen Artikel[32] über einen in Deutschland neuartigen Anwalts-Qualitätscheck ein.

Woher weiß man, ob ein Anwalt etwas taugt? Und wer könnte es wissen?

Seit 25 Jahren veröffentlicht der US-Verlag BestLawyers® Listen mit den **Namen renommierter Wirtschaftsanwälte in den USA**. Die Methode dahinter: Das Rechercheteam fragt Wirtschaftsanwälte, welchen Kollegen **außerhalb der eigenen Kanzlei sie ihrem Klienten empfehlen würden**, falls sie das Mandat aus Zeit- oder Kollisionsgründen nicht selber übernehmen könnten.

Ein **Anwalt empfiehlt also einen anderen Anwalt**; in einem extrem kompetitiven Umfeld muss der Befragte erst einmal **über seinen eigenen Schatten** springen. Seine Antwort fällt sachlich, verlässlich und vor allem wenig emotional aus.

Die Methode „Anwalt empfiehlt Anwalt“ hat BestLawyers® erstmals im Jahr 2009 auch in Deutschland eingeführt. Herausgekommen sind über 1000 **Empfehlungen zu 41 Rechtsgebieten aus dem Wirtschaftsrecht**. Die Ergebnisse veröffentlicht „Handelsblatt Legal Success“[33] im Rahmen einer exklusiven Partnerschaft.

Was sprach gegen Mandantenbefragungen? Mandanten zur Leistung ihres Anwalts im Wirtschaftsrecht zu befragen, hatte sich **nicht bewährt**: Die für die Befragung ausgewählten Mandanten fühlten sich geehrt, ausgewählt worden zu sein und bewerteten ihren eigenen Anwalt daher ausgesprochen positiv, so dass nicht die Mandanten, sondern „*die Marketingleiter der Wirtschaftskanzleien einen großen Einfluss auf das Ergebnis*“[34] hatten.

Wie können Sie das nutzen? Deutsche Anwälte sollten ihr **Networking optimieren**, an **Fachtagungen teilnehmen**, sich **öffentlich zeigen**, einmal die Woche mit Kollegen zum **Lunch** gehen, sich über XING vernetzen, sich auf **Kongressen** bemerkbar machen, an **In-house Veranstaltungen der Mitbewerber** teilnehmen, in **Mittelstandszeitschriften** oder anderen relevanten Zeitschriften der Zielgruppe publizieren, **Radius-Arbeit** betreiben und selbst **Korrespondenzmandate** vergeben.

Sollten Peer-Review Verfahren in Deutschland **auch außerhalb des Wirtschaftsrechts** Fuß fassen, läge darin eine große, noch **komplett ungenutzte Akquise-Chance für weitere Anwaltsgruppen.**

---

31 Übersetzt etwa: „Kollegen-Begutachtung“.

32 *Creutz*, Handelsblatt v. 2.5.2009, „Die Stunde der Anwälte“.

33 Erscheint sechsmal im Jahr als Beilage zum Handelsblatt.

34 So Carl Dawson, Pressesprecher von BestLawyers® in: *Creutz*, Handelsblatt v. 2.5.2009, „Die Stunde der Anwälte“.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Erfolgstipps

- Präsentieren Sie, was der Interessent braucht! Grenzen Sie den Bedarf ein durch Fragen!
- Entmüllen Sie Ihre sichtbaren und hörbaren Kanzleipräsentationen!
- Gehen Sie gut vorbereitet oder gar nicht hin!
- Klären Sie Rollen im Team. Wer sagt was? Moderatorenstatus einrichten für den Senior! Junioren mitnehmen und stolz sein auf sie!
- Ermitteln Sie die Gründe für Niederlagen und Siege! Sprechen Sie intern offen über beides!

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Cross-Selling

Das produzierende Gewerbe verdreifacht seit vielen Jahren seine Umsätze durch Cross-Selling. Marketingspezialisten rufen dazu auf, und auch Dienstleister jubeln über Ernteerträge auf bislang unbeackerten Feldern. Sie alle haben gemerkt, wie viel Brachland[1] ungenutzt herumliegt, wenn man sich nur um einen Acker kümmert. Cross-Selling überzeugt!

Die fünf Abschnitte dieses Kapitels werden behilflich sein, derzeitige **Mandate auszuweiten** und Mandanten durch **weitere Leistungen Ihres Hauses zu binden**:

I. Was ist Cross-Selling?
II. Das Problem: Anwälte schöpfen 80 % ihrer Cross-Selling Potenziale nicht aus
III. Die Lösung (Überblick): So funktioniert Cross-Selling in einer Anwaltskanzlei
IV. Die Lösung (Details): Die „drei K" des Cross-Selling
V. Best Practice

I. Was ist Cross-Selling?

Cross-Selling bezeichnet die Ausweitung eines derzeitigen Auftrags[2] und ist damit ein Akquisetool in der Zeitzone Gegenwart. Cross-Selling gilt als Teilbereich des Customer-Relationship-Management[3] mit dem Ziel, durch den Verkauf sowohl einander ergänzender, als auch unterschiedlicher Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Umsätze zu erhöhen.

Rhetorisch bedeutet ein erfolgreiches Cross-Selling die Gratwanderung zwischen unangemessener Zurückhaltung und billiger Promotion.

---

1 Brachland = in der Landwirtschaft ist Brachland die Voraussetzung für die Fruchtbarkeit eines Ackers. Landwirte lassen einen Acker ein Jahr lang absichtlich ruhen, damit er im Folgejahr umso bessere Erträge bringt.

2 Anders als in manchen Definitionen wird in diesem Buch das Zurückgewinnen ehemaliger Mandanten aus dem Thema Cross-Selling ausgegliedert. Im Kapitel „Ehemalige Mandanten zurück gewinnen" finden Sie dazu Tipps.

3 Customer-Relationship-Management ist eine kundenorientierte Unternehmensstrategie, die durch die systematische Gestaltung und konsequente Ausrichtung eines Unternehmens auf seine Kunden und die Kundenbeziehungs-Prozesse dazu beitragen soll, Kunden langfristig zu binden.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

1. Was ist der Nutzen von Cross-Selling?

„Jede Kanzlei hat das Ziel, möglichst viele **Mandatsbeziehungen langfristig zu stabilisieren**. Dies schafft wirtschaftliche Sicherheit für die Kanzlei, aber auch Sicherheit auf Seiten der Stammkunden, die im Zweifelsfall wissen, welchem rechtlichen Dienstleister sie vertrauen können. Aus diesem Verständnis heraus muss jede Mandatsbeziehung als Investition einer Anwaltskanzlei in Mandanten gesehen werden, die langfristige Erträge bringen sollte."[4]

Cross-Selling gelingt unabhängig von Konjunktur und Kunden, Zeiten und Zufällen sowie Branchen und Berufen. Vor allem die Umsätze können, wie eine branchenübergreifende Studie[5] eindrucksvoll nachweist, allein durch Cross-Selling um bis zu 50 % gesteigert werden.

Finanzielle **Investitionen bleiben gering**, denn der Kunde ist schon da; er hat bereits ein **Vertrauensverhältnis zu seinem Lieferanten** aufgebaut und ist im besten Fall bereits zufrieden mit dem Erstkontakt.

Wenn ein Kunde mehrfach profitiert, ist er **loyaler** als zuvor zu seinem Lieferanten; „Cross Buying" steigert die **gefühlte Kundenbindung**[6]. Das verringert seine „Fremdgeh-Neigung" und erhöht die Dauer seiner Beziehung zum Lieferanten ebenso wie die Anzahl seiner Weiterempfehlungen. Er ist darüber hinaus bereit, bei einem **„Alles-aus-einer-Hand" Service**[7] einen **höheren Preis** zu zahlen, weil es für ihn aus psychologischen und organisatorischen Gründen **bequem** ist.

Anwender des strukturierten Cross-Selling sind begeistert, denn **Anwerbekosten** für neue Kunden und die Pflege der Kundenkartei fallen nur einmal an und bringen **mehrfache Renditen**. Außerdem können mehrere **Produkte gebündelt** und in einer Aktion vorgestellt werden.

2. Was macht Cross-Selling zu einem Ärgernis?

Doch es ist nicht alles Gold, was glänzt! Die Kehrseite der Medaille ist ein beständiges Branchen übergreifendes Ärgernis, und die **Ausweitung eines derzeitigen Auftrags** ist vielerorts umstritten: „Nichts nervt die Kunden mehr, als wenn das Verkaufspersonal versucht, weitere Ware ungefragt an den Mann zu bringen. In einer Umfrage

---

4 After-Sales-Service – Beziehungsmarketing der Anwälte, „Anwalt", April 2002, S. 18–20.

5 „Cross-Selling: Aus der Kundenbeziehung mehr herausholen", *Homburg/Schäfer*, Harvard Business Manager 6/2000, S.35–44.

6 Besonders eindrucksvolle Zahlen für Cross-Selling kommen von Apple. Wie die amerikanische Investmentbank RBC Capital Markets in einer Umfrage (v.11.6.2011 „iCloud schafft Kundenbindung") unter 4163 iPhone-Usern weltweit heraus fand, wollten bereits zu dem Zeitpunkt hochgerechnet 150 Millionen (damals 73 %) der iPhone User auch den Cloud-Service nutzen.

7 Entspricht der Strategie des „One-Stop-Shop" in großen und mittelständischen Kanzleien.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

der Unternehmensberatung „accenture“, gaben 70 % aller Befragten an, in diesem Fall „wahrscheinlich“ oder „sehr wahrscheinlich“ zur Konkurrenz zu gehen… Cross-Selling wird sogar als noch lästiger empfunden als unfreundliches Personal, und das in allen Einkommensschichten.“[8]

Diese Erkenntnis kommt aus dem Reich der Gebrauchsgüter, deckt sich mit unseren Alltagserfahrungen und sollte uns alarmieren: Wir trauen uns kaum noch, ein T-Shirt einzukaufen aus Furcht vor der Kassierer-Frage nach Pay-back Karten. Auch die Frage beim Arzt: „Soll ich auch noch den Sauerstoffgehalt Ihres Blutes messen?“ sowie das „bundling“[9] bei Amazon sind aus unserem Konsumenten-Alltag nicht mehr weg zu denken. Diese Art der „Ausweitung der Kampfzone“[10] generiert massenhaft **gefühlte Verlierer.**

3. Was sind die Voraussetzungen für effizientes Cross-Selling?

Nach Untersuchungen von Marketingspezialisten ist es rund **fünf bis zehnmal teurer, einen Neukunden zu akquirieren, als einen Bestandskunden zu halten**.[11] Es lohnt sich also in vielfacher Hinsicht, derzeitigen Kunden einen realen – und bis dahin vielleicht unbewussten – **weiter führenden Bedarf bewusst zu machen** und sie dadurch zufrieden zu stellen: Zeit, Energie und sehr viel Geld werden dadurch eingespart.

Der Erfolg von Cross-Selling ist abhängig von **personellen, organisatorischen und kommunikativen Maßnahmen, die alle ineinandergreifen**. Bei einem strukturierten Cross-Selling bleibt nichts dem Zufall überlassen!

Daher richten Unternehmen ein so genanntes Cross-Selling Management System ein, häufig mit eigenem **Budget,** eigenem **Controlling** und eigenen **Verantwortlichen**. Es koordiniert alle Cross-Selling Maßnahmen.

Um Cross-Selling zu einem nachhaltigen Erfolg zu führen, muss der Anbieter

- dem richtigen Kunden das **richtige Produkt** zur **richtigen Zeit** anbieten,
- dem Kunden das weiter führende Produkt so anbieten, dass der Kunde **nicht genervt** ist,
- nach **strategischen Punkten** entscheiden, was sich für wen als „Einstiegsprodukt“ eignet,

---

8 „Aus der Kundenbeziehung mehr herausholen“, *Homburg/Schäfer*, Harvard Business Manager 6/2000, S. 35–44.

9 „Bundling“ = (dt. bündeln) zusätzliche Produkte als „Komplettpaket“ anbieten, z. B.: zur Kamera die passende Tasche.

10 „Ausweitung der Kampfzone“ ist ein preisgekrönter Roman des französischen Schriftstellers Michel Houellebecq. Durch Verlassen ursprünglicher Umgebungen und Verhaltensweisen versucht der Ich-Erzähler, neue Erfahrungen für sich zu nutzen.

11 Vgl. *Heinemann*, S. 74.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

- attraktive **weiter führende Produkte** im Portfolio haben,
- dem derzeitigen Kunden den **Nutzen** dieser weiter führender Produkte erläutern,
- definieren, **welche Kunden** er derzeit von solchen Angeboten **ausschließt,**
- wissen, **wozu, wodurch und wie lange** er manche Kunden von solchen Angeboten ausschließt,
- alle **Kundendaten** (mit Zusatzwünschen, Zusatzpotenzialen, derzeitigem Stand, bisherigem Honorarvolumen, Referenzpotenzial) detailreich verwalten und vor allem ständig **aktualisieren,**
- in **ständigem Kontakt** mit dem Kunden bleiben, um geänderte Bedarfe des Kunden zu verstehen,
- beständig seinen Mitarbeitern die nachhaltige **Geschäftsrelevanz des „Pamperns"**[12] erklären und sie veranlassen, A-Mandanten besonders gut zu behandeln,
- seine Mitarbeiter permanent in Cross-Selling Strategien **schulen.**

II. Das Problem: Anwälte schöpfen 80 % ihrer Cross-Selling Potenziale nicht aus

1. Überblick

Anwälte haben längst die Notwendigkeit eingesehen, von Handel, Industrie und von Dienstleistern effiziente Akquisestrategien abzuschauen. Sie praktizieren **Kundenfeedback-Systeme**, optimieren ihre **Mitarbeiterführung**, akquirieren **pro-aktiv neue Kunden**, arbeiten bewusst und gezielt an ihrer **Reputation**, richten **„Round Tables"** ein, bereiten **Mitarbeitergespräche** vor, trainieren ihre Assistentinnen für den **Telefonservice**, bearbeiten ihre Mandate im **Team**, veranstalten **Betriebsausflüge** und **Kundenevents**, bloggen, twittern und XINGen, lassen **Partnermeetings** extern moderieren, halten Nutzen-orientierte **Vorträge**, **sponsorn** Marathonläufe, agieren nach **Business-Knigge**, verhandeln Interesse-geleitet, ziehen **Hierarchieebenen** ein, lernen zu delegieren und das **Delegierte zu kontrollieren**, informieren einigermaßen locker über ihr Honorar, kleiden sich ordentlich, aktualisieren ihre Kundenkartei wöchentlich, praktizieren – wenn auch widerwillig –Small Talk, engagieren den **QM-Zertifizierer,** motivieren und trainieren sich und ihre Angestellten, tracken den Besucherstrom auf ihrer **Webseite,** ernennen endlich **Anwältinnen** zu Partnerinnen, schreiben verständliche **Aufsätze** in relevanten Publikationen, geben **Statements ab in WISO** und freuen sich jede Woche auf ihren **„MMM",** den Montags-Morgen-Muntermacher (wie in einigen Kanzleien die „Brötchenrunde" getauft wurde). Anwälte tummeln sich also längst schon auf **Spielplätzen des Kundenbe-**

12 Englisch für jmd. verwöhnen.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

ziehungsmanagements; doch spätestens beim Thema Cross-Selling hören Kommunikation, Organisation und Engagement auf.

Anwälte behandeln ausgerechnet die **einfachste aller pro-aktiven Akquisemethoden** unbegreiflich schlecht. **Cross-Selling Potenziale in Kanzleien jeder Größe, jeder Spezialisierung und jeder Historie sind zu mindestens 80 % ungenutzt!**[13]

2. Wodurch erscheint Cross-Selling also so schwierig?

Abgeschlossen ist der Fall, abgelegt die Akte und abgehakt das Mandat. Während das Schicksal tausender von **Karteileichen** unbekannt ist, beginnt nun „die Phase des Wartens auf eine erneute Mandatierung."[14] Eine derart **passive Inszenierung** einer Kanzlei und der dazu gehörigen Personen ruiniert **Ruf, Elan und Gesundheit** aller Beteiligten – und natürlich den **Geldbeutel.** Außerdem geben Karteileichen kein Feedback![15]

Fassungslos beobachten Externe, wie **gering anwaltlicher Wille ausgeprägt ist, Mandate strukturiert auszuweiten**. Die **Begründungen** der Anwälte lassen allerdings aufhorchen. Sie sind „ein Sammelsurium aus psychologischen, kommunikativen und organisatorischen Bedingungen, die schwer aufzulösen sind."[16]

Neun von zehn Anwälten vernachlässigen Cross-Selling und geben dafür folgende Gründe an:[17]

- Sie haben Angst davor, wie ein **Versicherungsvertreter** zu wirken: „Billige Geldschneiderei", „Meine Mandanten wissen selber, was sie brauchen" (Zitate aus der Umfrage).
- Anwälte sehen sich bei der unverlangten Erwähnung möglicher weiterer Bedarfe schnell in der Rolle desjenigen, der sich **„anbiedert".** Sie befürchten, den Eindruck bevorstehenden sozialen Abstiegs zu machen und produzieren Alpträume bei der Vorstellung, dem Mandanten unverlangt weiteres Geschäft antragen. „Der hat es ja wohl nötig" ist hier das häufig imaginierte Todesurteil.

---

13 Ergebnis aus Umfrage in ca. 60 der durch mich trainierten Kanzleien jeder Größe. Interessant dabei: ohne lange nachzudenken, konnte jeder Anwalt aus dem Stand drei völlig vernachlässigte Mandanten nennen, die nicht ein einziges Mal nach Mandatsende gefragt worden waren nach zusätzlichem Bedarf – und das, obwohl es sich mutmaßlich gelohnt hätte.

14 After-Sales-Service – Beziehungsmarketing der Anwälte, „Anwalt", April 2002, S. 18–20.

15 Vgl. zur Akquiserelevanz von „Leistungs-Feedbacks" im gleichnamigen Kapitel.

16 Ein Anwalt auf die Frage, wie er sich brachliegende Umsätze in mutmaßlich sechsstelliger Höhe, aufgelaufen in zwei Jahren durch fehlende Cross-Selling Aktivitäten, erkläre.

17 Umfrage in ca. 60 der durch mich trainierten Kanzleien jeder Größe; die häufigste Meldung steht an Position eins.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

- Sie **fürchten die klare Unternehmer-Rolle** und empfinden es als politisch nicht korrekt, die Mandanten in A, B und C Kunden einzuteilen. Diese Art von **innerer Richtung** wirkt auf sie unmenschlich.
- Damit hängt auch zusammen, dass sie C-Mandanten schlecht **„wegschicken"** können. Sie machen sich den **Nutzen des „Wegschickens"** für alle drei Beteiligten(!) nicht klar.
- Sie agieren **egoistisch** und befürchten, dass ihr **Ruhm geschmälert** wird, wenn sie den Mandanten an einen Kollegen „abgeben". Sie befürchten auch, dass ihre **Kompetenz** in Frage gestellt wird, wenn sie überhaupt einen Kollegen hinzu ziehen.
- Andere Dezernate bzw. assoziierter Anwälte liefern vielleicht **schlechte Arbeit** ab: „Erst gebe ich etwas aus der Hand und dann macht der Kollege seine Sache nicht gut! Das fällt auf mich zurück!" (Zitat Umfrage) Qualitätskontrolle Kollegen gegenüber wird als Misstrauensvotum gewertet. Sie gilt als inhaltlich schwierig und wird als psychologisch peinlich gewertet.
- **Rhetorische Methoden** fehlen, den Mandanten ihren Bedarf **unaufdringlich** bewusst zu machen oder neu zu schaffen.
- Anwälte **hören nicht gut zu**; sie bemerken angedeuteten, weiter führenden Bedarf während der Abwicklung des Erstmandats nicht.
- Manche wollen bewusst das **Hauptthema nicht stören** und „vergessen" die Paraphrase des Folgethemas am Schluss des Gesprächs oder des Mandats.
- Viele geben **Zeitprobleme** an: „Zu viele Akten auf dem Tisch; da kann ich nicht noch überlegen, mit wem ich ein Plauderstündchen einlege!"[18] (Zitat Umfrage)
- Das **Image des Jägers** (neu akquiriertes Mandat) ist kanzleiintern grandioser als das **Image des Hegers** (erweitertes bestehendes Mandat).
- vor allem in Großkanzleien: die **Entnahmepolitik** der Kanzlei würdigt erweiterte Mandate nicht gleichrangig mit neuen Mandaten: „You eat what you kill"[19] **honoriert die Neuakquise** und **verhindert das „Weiterreichen" von Mandaten** an andere Abteilungen bzw. Anwälte. Ein Lockstep-System[20] würde ebenso wie die „proliferation fee"[21] das Cross-Selling befördern.

---

18 Ausgerechnet jene Anwälte, die mit ihrer Mandantenstruktur unzufrieden sind, benennen häufig „Zeitprobleme" als Hindernis für Cross-Selling. Dass Cross-Selling ein Mittel ist, mehr einträgliche bzw. mehr zum Kanzleiziel passende Mandate zu erhalten, ist für manche von ihnen eine provokante und unglaubhafte Behauptung.

19 „Eat What you Kill" - Entnahmesystem nach Akquiseleistung und „Billable Hours"; die reine Umsatzorientierung ist üblich in angloamerikanisch fusionierten Kanzleien

20 Lockstep System = Entnahmesystem nach Seniorität, unabhängig vom selbst generierten Umsatz, regelmäßige Steigerungen nach Dauer der Kanzleizugehörigkeit, üblich in deutschen bzw. deutschstämmigen Kanzleien, ebenso in Österreich.

21 Proliferation Fee (= „Verbreitungsgebühr"); Der Überträger eines Mandates an einen Kollegen erhält dafür einen Bonus; er ist dadurch mit ihm in einer „Beutegemeinschaft".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

- **Datenbanken fehlen** oder werden **nicht ständig aktualisiert** (kommt auf dasselbe raus!). Aktuell angedeutete Bedarfe, frühere Mandate sowie weitere **Kontakte zum Target** werden nicht festgehalten!
- Am Ende des Erstmandats steht rituell das **Übersenden der Rechnung**, denn: „Wir haben das immer schon so gemacht." (Zitat Umfrage) Ein **Abschlussgespräch** zur ruhigen und **eleganten Einleitung** eines weiter führenden Mandates, zum Überreichen der Rechnung und zum Einholen eines aussagestarken Feedbacks wird häufig abgelehnt als „zu teuer", „zu aufwändig", „zu viele, kleine Mandate", „Mandant geografisch zu weit entfernt" etc. (Zitate Umfrage)
- Geschäfts-Mandanten sind oft in benachbarten Rechtsbereichen bereits durch **Kollegen anderer Kanzleien beraten**. Ein weiter führendes Angebot in dieser Situation „fühlt sich doch an wie lauwarmes Bier!" und wie eine „**Einmischung** in die Mandantenbeziehungen von Kollegen" und nicht zuletzt: „Das macht doch viel zu viel Druck". (Zitate Umfrage)

Die Anzahl anwaltlicher Einwände und Befürchtungen steht allerdings bei dieser einfachsten aller direkten anwaltlichen Akquisemethoden **in keinem Verhältnis zu ihrer Einfachheit**.

Sehr viel Wille, einige Organisation und wenige rhetorische Übungen sind notwendig, damit die **Gratwanderung zwischen unangemessener Zurückhaltung und billiger Promotion** locker gelingt.

Tipp

Es ist schwieriger, einen neuen Mandanten zu gewinnen, als einen bestehenden an die Kanzlei zu binden.

III. Die Lösung (Überblick): So funktioniert Cross-Selling in einer Anwaltskanzlei

1. Arten des Cross-Selling in Kanzleien

In der Anwaltskanzlei bezeichnet Cross-Selling die **Ausweitung eines bestehenden Mandates auf zwei Arten**: entweder durch das Prinzip „mehr desselben" – das heißt, ein arbeitsrechtliches Mandat wird durch ein **weiteres arbeitsrechtliches Mandat** erweitert, und vermutlich kann derselbe Anwalt weiter tätig werden oder durch die Ausweitung in ein **anderes Rechts- (bzw. Beratungs-) gebiet**: Ein arbeitsrechtliches Mandat wird durch eine Intervention im Steuerrecht ergänzt. Dabei wird in der Regel ein anderer Anwalt das zusätzliche Rechtsgebiet betreuen.

Eine geglückte Mandatsausweitung bewirkt eine langfristige Werbeaktivität Ihres Mandanten! Der zufriedene Mandant vertraut seinem Anwalt. Wenn Letzterer einen weiter führenden Bedarf entdeckt und anspricht, ist das für den Kunden in jedem Fall glaubhaft und meist inhaltlich sofort nachvollziehbar.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Cross-Selling erfordert auch eine **Analyse der Ist-Situation möglicher Mandanten**. Diese Tabelle kann bei der Einschätzung allgemeiner Akquise-Potenziale behilflich sein:

Bedarf des (potenziellen) Mandanten	**Gedeckt**	**fremd gedeckt**	**ungedeckt**
Ist-Zustand	Mandant wird derzeit durch seinen Anwalt versorgt.	Potenzieller Mandant wird derzeit durch Mitbewerber versorgt.	Potenzieller Mandant ist noch nicht anwaltlich vertreten, hat noch keine Auswahl getroffen bzw. keinen bewussten Bedarf gespürt
Cross-Selling Potenzial	Niedrig = Einzelmandat Mittel = langfristig weiterer Bedarf möglich, auch in anderen Rechtsgebieten. Hoch = weiter führender Bedarf ist üblich oder durch Mandanten angedeutet.	Mittel = Mandant hat durch anderen Anwalt bereits Vertrauen in Anwälte. Interessiert an Zweitmeinung, eigene Mandanten oder andere Allianzen als Kontakthelfer?	hoch
Aktionen	Vertrauen ausbauen, Erfahrungen anderer Mandanten und auf Nutzen zusätzlicher Produkte hinweisen, letztere ggf. ins Programm aufnehmen.	Beständig und zurück haltend kontaktieren, direkte Leistungsvergleiche anbieten, zu Vorträgen einladen, aktuelle Rechtsprechung durch „kleine, frische Aufsätze“ kommentieren.	Bedarf schaffen bzw. bewusst machen durch Vorträge, Newsletter (Genehmigung einholen!), Vergleiche, Nutzenargumentation, Perspektivwechsel: Wie es meinen Mandanten ergangen ist, als…“

Ein ausgeweitetes Mandat ist in aller Regel die Folge **gegenseitiger Vertrauensbeweise**. Doch häufig ist der Nutzen für den Mandanten auch in der Sache selbst begründet: sein Rechtsberatungs-Bedarf ist oftmals tatsächlich **größer, als er selbst ahnt**.

Der Mandant mandatiert **sicher erneut**, wenn

- er kein klassischer „Einzelfall-Mandant“ ist,
- mit dem Erstmandat zufrieden war,
- der Nutzen für das nächste Mandat für ihn größer ist als seine Bedenken,
- die Hinleitung zum Ausweitungsthema elegant und kenntnisreich ankommt.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

2. Es bleibt ja alles in der Familie

Cross-Selling-Großfamilien werden in Anwaltskanzleien ebenso genutzt wie Cross-Selling-Kleinfamilien. Eine Ausweitung bestehender Mandate **innerhalb dieser „Clans" liegt doppelt nahe**, sie ist **einfach zu kommunizieren** und sogar dem **Laien sofort einsichtig**:

Typische Cross-Selling-Großfamilien sind:

- die Prozessfächer (Familien-, Arbeits, Miet-, Straf- und Verkehrsrecht),
- die Wirtschaftsberatung (Gesellschafts-, Kartell- und Steuerrecht, IP),
- die Branchenberatung (Immobilien, Medizin, IT, Kommunen).

Typische Cross-Selling-Kleinfamilien sind:

- Vergabe- und Verwaltungsrecht,
- Familien- und Erbrecht,
- Immobilien- und Architektenrecht.

a) Einzelanwälte

Einzelanwälte setzen meist auf die Prozessfächer, also auf eine Kombination aus Rechtsgebieten wie: Familien- und Arbeitsrecht, Miet-, Straf- und Verkehrsrecht und haben **völlig ungenutztes Cross-Selling Potenzial in deren Gemeinsamkeit: dem Prozesse führen!** So hieße der Trigger für diese Mandanten nicht: „Wenn Sie mal Probleme mit Ihrem Vermieter haben, kommen Sie ruhig wieder", sondern: „Sie haben ja gemerkt: „Ich kämpfe gern vor Gericht! Immer wieder gern! Darf ich Sie eigentlich unverbindlich zu meinen Vorträgen einladen?"

Außerdem lassen Einzelanwälte in der Regel eine **strategische Option** vollkommen außer Acht: die Kooperation mit einem anderen Büro, das auf ein anderes (oder überhaupt auf ein) Rechtsgebiet spezialisiert ist. Es wird höchste Zeit, sich **strategisch auszurichten**,[22] um nicht unter zu gehen! Einzelkanzleien bilden nach der STAR Analyse von 2008[23] die größte Gruppe aller deutschen Anwaltskanzleien und richten immer noch überwiegend ihre Aktionen **eher nach Zufällen oder nach Tagesform aus**. Doch es geht auch anders.

---

22 In *Hommerich/Kilian*, AnwBl 2008, S. 623–633, mahnen die Autoren den Abschied von jeder Beliebigkeit in Kleinkanzleien dringlich an, sofern diese nicht untergehen wollen. Das betrifft besonders deren häufig fehlende, offensive strategische Aufstellung. Die Grundthese: Je deutlicher sich die Anwaltschaft segmentiert in jene, die Wirtschaftsmandanten beraten und jene, die ausschließlich Privatklientel bedienen, desto schwächer wird die Möglichkeit letzterer, sich durch „Quersubventionierung" am Leben zu halten. Das Prinzip also, dass viele nicht-lukrative Mandate durch einige lukrative ausgeglichen werden können, ist strukturell unzeitgemäß. Umdenken ist angesagt!

23 Vgl STAR Analyse des Instituts für Freie Berufe Nürnberg (IFB) für das Jahr 2008: Die Einzelkanzlei einschließlich der Bürogemeinschaft ist die mit Abstand am häufigsten gewählte Kanzleiform (Westen: 67, 3 %; Osten: 74,4 %).

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Wenn die Anwälte zweier Einzelkanzleien geschäftlich befreundet sind und **klare Absprachen** haben, können sie, um die Mandatsstruktur in beiden Kanzleien zu klären, die Mandanten für die jeweils nächsten **Mandate „tauschen"** und die Rechtsgebiete gleich mit ihnen. Der eine gibt seine Familienrechtler ab dem nächsten Mal an den Kollegen und „übernimmt" dessen Verkehrssünder, denn er will den **Fachanwaltstitel für Verkehrsrecht** machen. Er braucht die Fälle und hat Spaß an dem Gebiet. Natürlich veranstalten dann beide zusammen **gemeinsame öffentliche Vorträge**. Und dann nehmen sie noch eine **dritte Kleinkanzlei** dazu, von der der eine alle zukünftigen Verkehrsrechtsfälle bekommt, der andere alle Familienfälle, während er von beiden das Arbeitsrecht übernimmt. Alle Mandatstransfers werden selbstverständlich persönlich vorgenommen; sonst geht das **Vertrauensverhältnis** nicht mit auf den Kollegen über, und der Mandant fühlt sich abgeschoben. Die Webseiten werden verlinkt; die Visitenkarten bei den beiden Kollegen ausgelegt. DAS sind Kooperationen! „What you give is what you get;" allen dreien zusammen dürften durch solche koordinierten Maßnahmen **mehr Anfragen** bevor stehen als jemals zuvor.

Der Haupteinwand dagegen wird selten offen ausgesprochen und ist als Akquise behinderndes Muster zwischen den Ohren vieler Anwälte jeder Kanzleigröße angesiedelt. Dort verfügt es leider über einen – gemessen am Ziel – unangemessen dominanten Status und lautet: „Wir können ganz schlecht abgeben."

b) Mittelständische Kanzleien

Mittelständische Kanzleien dagegen setzen erfolgreich auf den **Branchenfokus** und bieten normalerweise innerhalb dieses Fokus[24] erfolgreich die **Ausweitung derzeitiger Mandate** an. Manche Kanzleien haben den Fokus nochmals aufgeteilt (z. B. Medizinrecht: Patientenanwälte und Ärztevertreter) oder eine weitere Spezialisierung hinzu genommen (Sprachen, Länder, Professoren bzw. Industrielle als Of counsel, mehrere Fachanwaltstitel etc.). Branchenfamilien sind u. a. Immobilien-, Medizin-, IT-, Verwaltungs- oder Seerecht.

Mittelständische Kanzleien haben ihre Ausrichtung inzwischen **häufig erfreulich genau definiert**. Sie präsentieren ihre Webseite, Blogs, Newsletter, Veranstaltungen, Vorträge, Broschüren, **Rechtsgebietskombinationen**, Pressemitteilungen, Fernseh- und Gerichtsauftritte sowie insbesondere die **Mandantenstruktur eng fokussiert**. Je spezialisierter sie sind, desto leichter gelingt ihnen das. Sie haben ein ausgedehntes **Netz von Kooperationspartnern**, auf die sie nicht passende Rechtsberatungsbedarfe ihrer Mandanten weiter leiten und verfügen über ein beneidenswertes Netz an Multiplikatoren.

---

24 Viele erfolgreiche Beispiele sind aufzählbar, in denen dies auch außerhalb des eigenen Fokus geschieht. Durch jahrelange Kooperationen mit immer denselben Kanzleien „regeln" die spezialisierten Mittelständler nebengeordnete Rechtsberatungsbedarfe.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Mittelständische Kanzleien blockieren sich trotz großartiger, oft jahrelang erarbeiteter Akquisestrukturen leider oft selbst dadurch, dass ihre Anwälte **organisatorische Details selbst regeln möchten**, statt sich um A-Aufgaben zu kümmern. Manche von ihnen führen sogar ihren kompletten Terminkalender selbst und vergessen darüber, ihre Mandanten nach weiteren Bedarfen zu fragen. Das ist eine **Verschleuderung von Ressourcen!**

c) Großkanzleien

In Großkanzleien ist Cross-Selling am einfachsten, zumindest was die **organisatorischen, personellen und fachlichen Ressourcen** angeht.[25]Da normalerweise alle im Wirtschaftsrecht notwendigen Rechtsgebiete **unter einem Dach** vorhanden sind, können sie locker mehrsprachige Projekte stemmen mit zwanzig Anwälten, die zwei Jahre an einem Fall arbeiten. Allerdings sind sie beim Cross-Selling zu anderen Abteilungen des eigenen Hauses oft nicht durchlässig genug: Häufig wissen „die im Real Estate" nicht, was „die im Corporate" an Aktionen gestartet haben und mit wem, wer beim Kongress was mit wem besprochen hat, in welchen Bereichen ältere Kontakte vorliegen und wie sie nutzbar gemacht werden können.

So kommt es vor, dass eine Internationale Transaktionsaktionsgesellschaft im Immobilienbereich seit zwei Jahren erfolgreich von einer Großkanzlei vertreten wird, ohne dass die Abteilung Gesellschaftsrecht derselben Kanzlei davon weiß. Letztere setzt – völlig unnötig!! – große Investitionen in Gang, um an diese Gesellschaft heran zu kommen. Einzige Ursache dieser **großflächigen Verschwendung von Zeit, Geld und Energie** ist die **unzureichende Dokumentation** bereits erfolgter Schritte im Intranet.[26] Wie nahe liegend wäre es, den **bestehenden Kontakt auszunutzen** für eine **gemeinsame Vorstellung aller Beteiligten** bei einem Lunch.

Selten auch hören Anwälte in Großkanzleien aufmerksam auf Bedarfe ihrer Mandanten in anderen Rechtsgebieten, dies vor allem, weil sie annehmen (häufig zu Recht), dass ihr Mandant in dem anderen Rechtsgebiet schon von einer anderen Großkanzlei betreut wird. Der Mandant würde gewiss nicht Nein sagen zu einem „direkten, unverbindlichen Leistungsvergleich mit unseren Mitbewerbern im Bereich X."[27] Test it!

Die linke Hand weiß in Großkanzleien manchmal nicht, was die rechte tut. Das Intranet ist zwar eingerichtet und jeder nutzt es auch. Doch auch in diesen Kanzleien

---

25 Rein umsatzbasierte Entnahmesysteme sowie eine suboptimale Dokumentation machen diesen Vorteil meist wieder zunichte.

26 In Einzelfällen kommt es auch vor, dass Abteilungen gar nicht ins Intranet schauen, was an Kontakten anderer Abteilungen bereits vorhanden ist.

27 Großartiger, in allen Kanzleigrößen hundertfach erfolgreich erprobter Satz im Umgang mit Mandanten, die durch Mitbewerber betreut sind: „Wir sind immer interessiert an einem direkten Leistungsvergleich mit unseren Mitbewerbern. Was halten Sie davon, wenn ich Ihnen unverbindlich in einem kleinen frischen Aufsatz vorstelle, was wir unseren Mandanten in dieser Lage empfehlen?"

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

wird bisweilen der neue Blog früher eingerichtet und aktualisiert als die **interne Kundendatenbank**, die es technisch locker erlauben würde, jeden neuen Kontakt nach jedem Vortrag unter dem Stichwort „Interessent" einzutragen – mit bisherigen Aktionen, Vereinbarungen, Gesprächsthemen, Beratern, Angeboten oder Spezial-Interessen.

Die in jeder Großkanzlei eingestellten CD-Beaufragten[28] verzweifeln nicht selten darüber, dass auch sie die Informationen nicht, nicht rechtzeitig oder nicht vollständig erhalten.[29] Auch das ist eine **Verschleuderung von Ressourcen**.

Eine der größten Ressourcen von Großkanzleien ist aus Mandantensicht der „One-Stop-Shop". Großkanzleien werben damit, und ihre Mandanten lieben und brauchen diese **Mischung aus Bequemlichkeit, geballter Kompetenz und „Rundum-Sorglos-Paket"**. Der „One-Stop-Shop" ist eine institutionalisierte Voraussetzung für Cross-Selling, und Großkanzleien setzen diese Ressource geschickt in Szene – sogar bei der Veröffentlichung von Personalentscheidungen wie hier nach der Gewinnung einer Außenrechtsspezialistin:

„Die Rechtsanwältin Dr. Bärbel Sachs ist eine hoch angesehene Expertin des Außenwirtschafts- und des Exportkontrollrechts, … Ihre Entscheidung für Noerr ist auch ein Beleg für die ausgezeichnete Aufstellung unseres Fachbereichs im Markt…."

Dr. Sachs selbst sagt: „Die internationale Vernetzung von Noerr stellt eine ideale Plattform für das europäische und internationale Außenwirtschaftsrecht dar. Der fokussierte Full-Service-Ansatz bietet zudem ein hohes Cross-selling-Potential."[30]

Vielleicht können Kanzleien jeder Größe hieraus lernen, dass die **Erwähnung von Cross-Selling Potenzialen lange vor jedem Gedanken an ein Mandat bereits Sinn macht.**

3. Wie organisieren Kanzleien ein strukturiertes „Cross-Selling"?

Die strukturierte und flächendeckende Einführung von Cross-Selling als Akquisestrategie in einer Anwaltskanzlei erfordert mehrere organisatorische Optimierungen. Um Cross-Selling auszuschöpfen, müssten Anwaltskanzleien

- auflisten, bei **welchen Mandanten sich die Ausweitung des Mandats lohnt**: Umsatz, Image, Ausweitung des Portfolio, Expansion in ein neues Rechtsgebiet, Radiusakquise etc.
- Mandanten vom **Cross-Selling generell ausschließen**, wenn eine weiter führende Betreuung keine entsprechenden Umsatz-, Image oder Expansionsvorteile generiert. Damit dieser Punkt ohne Imageverluste funktioniert, ist ein Delega-

28 Client Development.

29 Dies hat auch negative Konsequenzen auf die vollständige Zusammenstellung von Deallisten und Kontakten zur Vorbereitung eines „Beauty Contest", vgl. gleichnamiges Kapitel.

30 http://www.noerr.com/desktopdefault.aspx/tabid-55/140_read-4330/.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

tionssystem unabdingbar: Wer betreut meinen Mandanten im nächsten Mandat weiter? Solche Mandanten sollen zu Referenzträgern werden und daher regelmäßig verständliche Newsletter erhalten.
- ihre **Mandantenstruktur** besser kennen: welcher Umsatz und welcher Gewinn wurde mit welchen Mandanten erzielt? Wie schätzen wir die zeitliche Entwicklung über die Jahre ein? Welche unbearbeiteten Felder sehen wir? Wo liegt der geografische Fokus? Welcher Mandant hat uns weiter empfohlen? Bewährt hat sich eine monatlich aktualisierte Matrix.
- eine **Datenbank** führen, (Interne Dokumentation, Intranet) aus der hervor geht, was der Mandant benötigen könnte, wann und wozu er schon einmal da war, wer bei welcher Gelegenheit diesen Mandanten wieder ins Boot holen bzw. weiter beraten könnte.
- **Ergebnisse im Kollegen- bzw. Partnerkreis präsentieren** und offen diskutieren; die meisten vergebenen Chancen entstehen durch mangelhafte oder gar fehlende Kommunikation innerhalb der Kanzlei; insbesondere werden Anwälte anderer Dezernate nicht häufig, nicht früh und nicht offensiv genug in das Folgemandat eingebunden.
- **Vergütungsmodelle** vorhalten, die erweiterte Mandate als vollwertige Akquise einstufen und honorieren.
- Cross-Selling zur **Unternehmenskultur** machen und **„One-Stop-Shop“** auch in kleineren Kanzleien anbieten, auch dann, wenn die Fachleute anderer Gebiete NICHT in derselben Kanzlei sind. Die Rechnungen laufen über einen Tisch. **Haftungsfragen** sind geklärt. Für dieses vereinfachte Handling sind Mandanten bereit, einen **höheren Preis** zu zahlen und anwaltliche Leistungen **ungefragt zu promoten**.

IV. Die Lösung (Details): Die „drei K“ des Cross-Selling

Die „Drei K“ des Cross-Selling sind **unverzichtbar, greifen ineinander** und **beeinflussen die Kanzleistruktur** erheblich:
- Kundenmanagement: Cross-Selling erfordert eine **Strukturierung** Ihrer Mandantschaft.
- Kundenbefragung: Cross-Selling erfordert ein systematisches **Kunden-Feedback.**
- Kommunikation: Cross-Selling erfordert eine filigrane **Kommunikationskultur.**

1. Kundenmanagement: Strukturierung Ihrer Mandantschaft

Ein systematisches Kundenmanagement ist die Grundlage für eine **zuverlässige und strukturierte Akquise in der Gegenwart**. Ein solches System fehlt in den meisten Kanzleien. Das heißt: Es fehlt die **Sortierung der Kunden, mit denen Sie Ihr**

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Geschäft weiter führen möchten. Auf dem Weg dorthin ist Ihr wichtigstes Geschäftsfeld bekanntlich der Bereich zwischen Ihren Ohren. Dort entstehen Niederlagen und Siege! Dort entsteht der Wille! Dort entstehen Ideen![31] Einige Empfehlungen daher für diese Schaltzentrale vorweg:

a) Definieren Sie den Wert Ihrer Mandate und Mandanten – eine Übung

Cross-Selling muss sich lohnen. Nicht jedes Mandat und nicht jeder Mandant **eignen sich dafür! Gestehen Sie sich das als erstes ein und beginnen Sie zu sortieren**!

Es gibt eine ruhige Methode, die Sie allein abends beim Glas Wein oder mit Kollegen in der Kneipe beim Bier mit Papier und Stift machen können.[32] Diese Methode macht Spaß, ist vielfach erprobt und leitet den Prozess „**Einrichtung einer Mandantenstruktur**“[33] (nächster Abschnitt) ein:

Definieren Sie in einer **Matrix** den **Wert eines jeden Mandanten**, zunächst aus den letzten sechs Monaten. Es geht nur um Mandanten, die Sie **unbedingt halten bzw. wieder gewinnen wollen**!

Die sollten als **A-Mandanten** spürbar und in vielen Details einen **besseren Status** haben als Mandanten, die Sie nicht wiedersehen möchten. Definieren Sie auch, durch wen, durch was genau und ab wann Sie sie das spüren lassen. Überlegen Sie eine Methode, durch die Sie sie am besten ansprechen können.

Verwerten Sie dafür alle **Erkenntnisse aus Ihrem Small Talk**! **Aktualisieren** Sie künftig diese Matrix wöchentlich bei kleineren, monatlich bei größeren Mandaten. Die Matrix sieht etwa so aus:

Mandant	Mandat/ Volumen	Bedarf? (auch vermuten!)	Aktionen bislang	Aktionen Zukunft	Referenz-potenzial?	Kategorie
Peter Gregor	Kündigungsschutz 1100 Euro beendet 3.4.2012 Abfindung	Mietrecht (wohnt in Wohnanlage, Vermieter macht Stress)	keine	Einladung RA Berger zum Vortrag „Alles unter Dach und Fach“	Mittel; Mitglied im „Aviation Club“	B

31 Vgl. „Selbstmanagement für die Akquise“ im Kapitel „Yes, I can“.

32 Manche Anwaltssoftware enthält Berechnungen nach einem Punktesystem: Wieviel ist ein Mandant „wert“...

33 Alltagstaugliche und pragmatische Ausführungen dazu bei *Heussen*, S. 151. Rechtsanwalt Prof. Dr. Benno Heussen recherchiert seit Jahren über anwaltliche Managementprozesse und hilft, sie zu optimieren.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Tischlerei Marks	Holzliefe-rung nass, 4500 Euro beendet 5.6.2012 Wandlung	Arbeits-recht? Kündigung Mitarbeiter	Arbeits-rechts-Newsletter geschickt	Gegner Lunch? Derzeitiger Anwalt: Meier Rechts-anwälte	Hoch; Mitglied im Haupt-verband Deutscher Holz-industrie	A

Jeder Ihrer Mandanten hat einen unterschiedlichen **Wert für die Kanzlei**. Jeder Mandant ist wertvoll, der

- **Umsatz bringt**: Überprüfen Sie, ob Umsatz und aufgewandte Zeit in einem **betriebswirtschaftlich sinnvollen Rahmen** sind.
- **die Ausrichtung der Kanzlei unterstützt**: Der nächste ist vielleicht wertvoll, weil er durch seinen Bedarf genau in die **zukünftige Ausrichtung** der Kanzlei passt: Ein Minimandat im gewerblichen Rechtsschutz kann auf jeden Fall ein **A-Mandat** sein. Wenn Sie gerade in diesem Gebiet Ihre **Fachanwaltsausbildung** anstreben, symbolisiert er nicht nur den Beginn einer **respektablen Fallliste** sondern auch den Beginn einer großen Freundschaft!
- **im Radius des langfristig angepeilten Ziels ist:** Auch ein Mandant im **Radius** eines **angepeilten, größeren Mandanten** oder im Dunstkreis eines **angestrebten Rechtsgebiets** oder eines **angepeilten Multiplikators** (im Tischlerbeispiel oben der „Hauptverband Deutscher Holzindustrie“) ist immer ein **A-Mandant**! Das können der Lieferant, Berater, Nachbar, Tenniskollege, Mitarbeiter, Ihr eigener Zahnarzt – und natürlich auch der Gegner des eigentlichen Akquiseziels (!) sein. Geben Sie alles, damit er sich wohlfühlt und Sie oft mandatiert!
- **der Kanzlei Image bringt:** Ein weiterer **klassischer Wert** eines Mandanten besteht in dem **Image**, das er der Kanzlei bringt: ein Türöffner zu einer ganz neuen **sozialen Schichtung** oder einer bislang völlig **unbekannten Branche** Ihrer Mandantschaft kann unverhofft ins Haus schneien. Über private Kontakte, etwa über Schule oder Kindergarten, kann ein Mandatsverhältnis aus einer bislang für die Kanzlei **sozial völlig neuen Umgebung** entstehen. Dieses Mandat kann eine Änderung der kompletten **Mandantenstruktur** hervorrufen. Zugreifen!
- **ein hohes Referenzpotenzial hat:** Das gilt auch für einen potenziellen **Multiplikator**, der einen nur kleinen Fall bringt, etwa ein Vereinsvorsitzender oder ein Journalist. Solche Mandanten haben manchmal so unschätzbare „**Referenzpotenziale**“, dass das **Honorarvolumen** auch noch beim zweiten Mandat eher nebensächlich ist!
- **bei Ihnen eine Passion auslöst:** Dasselbe gilt manchmal für einen Mandanten mit einem **unmöglichen Fall**, in den Sie sich erst einarbeiten müssen. Viele Anwälte haben sich dabei in ihr heutiges Rechtsgebiet **verliebt** – und sich dann darauf erfolgreich spezialisiert!

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

– **eine Innovation in der Kanzlei- oder Berufsausrichtung bewirkt:** Wieder ein anderer kann für Sie wertvoll sein, wenn er Sie auf die **Entwicklung neuer rechtlicher Dienstleistungen** aufmerksam macht, dadurch dass er sie gerade braucht.

b) Richten Sie eine Mandantenstruktur ein

Eine Mandantenstruktur einzurichten, bedeutet die Frage: „Welche Gemeinsamkeiten werden alle meine Mandanten haben?" Dabei reicht es nicht festzustellen: Sie haben „alle ein Problem", und es reicht meistens auch nicht, wenn sie „alle ein Problem im Arbeitsrecht" haben.

Innerhalb einer Branche wird auf Messen, Tagungen, Round Tables viel mehr getratscht als unter Inhabern desselben Rechtsproblems! **Die Branche schweißt Menschen zusammen, das Rechtsproblem trennt Menschen eher – auch aus Scham!**

Das Prinzip „Ich vertrete Zoodirektoren, und sie kriegen bei mir alles aus einer Hand" wirkt also unter Umständen akquiseförderlicher als das Prinzip „Ich vertrete Arbeitgeber, und unter ihnen ist auch ein Zoodirektor".

Sobald Sie wissen, welche **Mandantschaft Sie anpeilen**, können Sie **Cross-Selling sinnvoll** betreiben. Sie können sowohl alle Mandanten, die nicht in Ihr „Raster" passen, an Kollegen abgeben, die ein anderes Raster haben, als auch Mandanten, die aus den o. g. Gründen Ihren Mandantenfokus begünstigen, stützen, halten, verwöhnen und so zu **Multiplikatoren in der relevanten Gruppe** machen.

Tipp

Bestimmen Sie Ihre Klientel eher durch deren Branchen- als durch deren Problem-Gemeinsamkeiten!

c) Ergreifen Sie weitere Maßnahmen

Stellen Sie äußeres **Erscheinungsbild** der Kanzlei, **Telefonservice**, Struktur im Mandantengespräch, **Delegation** an Ihre Assistentin, ggf. **Honorarstruktur** etc. sofort um, wenn Sie anfangen, strukturiert durch Cross-Selling Ihre **Bindung zu einigen Mandanten zu vertiefen**. Animieren Sie diese Mandanten, mit Ihnen im Gespräch zu bleiben, indem Sie mit ihnen **in Kontakt bleiben.**

Mandanten werden „weiter gehenden Bedarf an rechtlichen Informationen, an Rechtsberatung und rechtlicher Vertretung nicht ohne weiteres artikulieren. Vor allem Mandanten, die **Hemmschwellen im Umgang mit Anwälten** empfinden, werden auf diese Weise nicht optimal bedient. Potenziale rechtlicher Beratung und Vertretung bleiben ungenutzt."[34]

34 After-Sales-Service – Beziehungsmarketing der Anwälte, „Anwalt", April 2002, S. 18–20.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Erläutern Sie Ihrer Assistentin unbedingt, **wer A-Mandanten sind** und weisen Sie sie an, wie sie diese zu behandeln hat: am Tag des Live-Kontakts Mittagspause verschieben, Hosenanzug ja – sichtbares Piercing(!) nein, Cappuccino statt Kaffee anbieten, Small Talk ausweiten, freundlich und herzlich sein, Arbeitsplatz erklären („*Hallo Herr Bergmann, mein Name ist Birgit Schnieder. Wir haben ja schon telefoniert. Ich bin hier zuständig für alles Organisatorische, also natürlich auch für das Kaffee servieren. Was darf's sein?*“) etc.[35]

Auch der Anwalt selbst hat **Pflichten im Umgang mit A-Mandanten**: Er sollte
- ständig in Kontakt bleiben,
- die Genehmigung zum Übersenden regelmäßiger Mandantenbriefe erfragen,
- diese Mandantenbriefe (Newsletter) mandantentauglich verfassen,
- den Mandanten immer zu Vorträgen einladen,
- den Mandanten zwischendurch immer mal anrufen,
- Produkte erstellen, die den Mandanten interessieren könnten und
- direkt nach Gerichtsurteilen „kleine frische Aufsätze“ versenden.

2. Kundenbefragung: systematisches Kunden-Feedback

Eine aktuelle Studie überrascht: 85 % der Anwälte jeder Kanzleigröße kennen nach eigener Einschätzung die **Bedürfnisse und Anforderungen ihrer Mandanten**, doch nur 9 % derselben (!) befragten Anwälte gibt an, regelmäßige **Mandantenbefragungen** durchführen.[36] Da reibt sich doch der geneigte Laie erstaunt die Augen: Woher könnte das Wissen über Mandanten stammen, wenn nicht **von ihnen**?

Gerade durch solche Mandantenbefragungen,[37] so kommentieren die Autoren der Studie, wäre doch die „tatsächliche und nicht nur die gefühlte Zufriedenheit des Mandanten zu erfahren“. Die Autoren vermuten weiter, dass sich bei den Anwälten nicht verifizierte, irreale Annahmen und „möglicherweise ein gewisser **Hang zur Selbstüberschätzung und zur Unterschätzung der Risiken latenter Unzufriedenheit**“ breit machen könnten.[38]

---

35 Zur eigenständigen Kommunikation der Assistentin mit dem Mandanten vgl. das Kapitel „Assistentin“.

36 *Sieben/Klostermann*, BB 41/2011, S. VI, Im Blickpunkt: Kanzleibarometer 2011 – Herausforderungen und Erfolgsfaktoren, Ergebnis einer Befragung von 74 Kanzleien im Jahr 2011. 35 % der befragten Kanzleien haben weniger als 5 Berufsträger (BT), 32 % bis zu 30 BT, 8 % bis 100 BT und 24 Prozent mehr als 100 BT. 59 % der befragten Kanzleien sind an einem Standort, 16 % an mehr als vier Standorten.

37 Vgl. das Kapitel „Leistungs-Feedback“.

38 Beide Zitate ebenfalls aus der o.a. Studie.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Bei einer Befragung von 75 Top-Kanzleien[39] sieht das Ergebnis etwas beruhigender aus; dort sind es immerhin 53 % der Kanzleien, die **strukturierte Mandantenumfragen** durchführen. Vielleicht könnte an dieser Stelle die These gewagt werden: Je größer die Kanzlei, desto flächendeckender werden Mandantenbefragungen zur Akquise eingesetzt.

Allerdings fragt fast die Hälfte der befragten Großkanzleien **nicht nach der Wirkung**, die sie auf ihre Mandanten erzielt haben. Diesen Kanzleien entgehen dadurch einerseits massenhaft kostenlose Hinweise über Optimierungsbedarf und **Lernpotenziale in der Kanzlei**, andererseits versagen sie sich das **pro-aktive Herstellen einer Wellnessoase** („Du bist uns wichtig!") gerade zum Ende des Mandats. Sie würde weitere Mandatierungen lang- oder sogar kurzfristig ermöglichen und in jedem Fall die für jegliche Akquise unabdingbare **„Weiter-Tratsch-Quote"** schlagartig erhöhen!

In diesem Kanzlei-Segment ist die Klientel normalerweise ökonomisch potent, sozial gut versorgt, hat ein ungewöhnlich hohes **Referenzpotenzial** und ist gewöhnlich von vielen anwaltlichen Mitbewerbern umgeben, die sich gern um die Abtrünnigen kümmern! Ein Jammer! Es gibt keinen Grund, das nicht selbst zu erledigen!

Immerhin gut die Hälfte (55 %) der befragten Anwälte aus der Umfrage des „Betriebsberater" hinterlegt **Informationen** zu Mandanten und Interessenten in einer **einheitlichen Datenbank**. Die Autoren weisen allerdings auf die Struktur üblicher anwaltlicher Datenbanken hin: In der Regel finden sich dort lediglich Rahmendaten, die durch die Kanzleisoftware abrufbar sind. Die für das **Cross-Selling unabdingbaren Informationen** fehlen dort! Das sind: Kontakthistorie, derzeitige Aktivitäten, bisherige Kontakte nach dem Erstmandat, Vortragseinladungen, kurze Anrufe zwischendurch, Einladungen zum Lunch, geplante Aktivitäten anderer Kollegen derselben Kanzlei bezüglich dieses Mandanten sowie Veränderungen in seinem Umfeld werden nicht oder nur sporadisch eingetragen.

Gerade kleine Mandate **verdecken anfangs einen Beratungsbedarf**, der weit über ein einzelnes Mandat hinausgeht und richtig einträglich werden kann. Auch dazu dient die Erfassung des Potenzials. Wie wird das **Weiterempfehlungsverhalten** eines Mandanten eingeschätzt, und welches „Referenzpotenzial" hat er? Richten Sie eine **Suchabfrage „Referenzkontakt"** ein. Dort tragen Sie alle Mandanten ein, die nicht wiederkommen, sondern nur weiter empfehlen sollen. Diese Mandanten bekommen von Ihnen zweierlei: einen anderen guten Anwalt (seine Arbeit fällt auf Sie zurück!), der sie beim nächsten Mandat weiter versorgen wird sowie **regelmäßige** verständliche **Newsletter**, eingeleitet durch einen unwiderstehlich ausgedrückten **Leser-Nutzen.**

---

39 *Schieblon*, 3. PMN Benchmark Studie Anwaltsmarketing Juli 2011, S. 32 (Ergebnis einer Befragung von 75 TOP Kanzleien – nach Ranking in JUVE Rechtsmarkt 10/2010).

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Sogar in Kanzleien, in denen die Software solche Eintragungen ermöglicht und nach unterschiedlichen Suchbegriffen auswerfen könnte, werden diese Eintragungen häufig nicht gemacht. Die Software ist in solchen Fällen fast so teuer wie die Verluste, die trotz ihrer Anschaffung monatlich (!) billigend in Kauf genommen werden.

Tipp
Die Cross-Selling Datenbank muss detailreich gefüllt, ständig aktualisiert und automatisch mit allen Anwalts-Rechnern der Kanzlei synchronisiert werden. Investieren Sie!

3. Cross-Selling erfordert filigrane Kommunikation

Anwälte vollbringen aus dem Stand Glanzleistungen, wenn sich der Mandant nach seinem ersten Mandat von sich aus erneut meldet. Anwälte fühlen sich dadurch zu Recht geehrt und bestätigt! Doch umgekehrt verhalten sich Anwälten merkwürdig scheu. Sie weisen ihre Mandanten nach dem ersten Mandat nicht von sich aus auf **weitere Mandanten-Bedarfe** hin, die die ursprünglichen Rechtsberatungsleistungen sinnreich komplettieren würden. Sie halten auch **nicht freiwillig beständigen Kontakt zu Cross-Selling Kandidaten.**

Untersuchen Sie, welcher Grund Sie **hauptsächlich hindert und entmachten Sie diesen Grund**! Denn alle Seiten haben Vorteile durch ein geglücktes „Cross-Selling“: Der Mandant ist **nachhaltig geschützt** durch die erfahrene Voraussicht seines Anwalts und wird **nicht wechseln wollen**. Der Anwalt gewinnt neben einem **zuverlässigen Kooperationspartner** und einem langfristig **verdoppelten Umsatz** etwas viel Wichtigeres: einen sicheren, jahrelangen **Multiplikator seiner Leistung.**

Der Mandant hat gute Gründe, seine Rechtsberatungsbedarfe nicht oder nicht sofort komplett bekannt zu geben: vielleicht berät ihn ein **anderer Anwalt** in dieser Sache, vielleicht scheut er die Offenlegung seiner Probleme aus **Scham** oder aus **Kostenfurcht** –oder vielleicht **kennt er sie selbst gar nicht**.

Um dem bestehenden oder ehemaligen Mandanten Cross-Selling Potenziale bewusst zu machen oder ihm zu ermöglichen, diese selbst zu benennen, sollten Anwälte ein paar **rhetorische Regeln** beachten:

a) Ansprechen während eines Abschlussgesprächs

Trainierte Anwälte **hören großartig zu**. Sie **paraphrasieren** einen Nebensatz des Mandanten im Erstgespräch und **verschieben dessen Beantwortung** auf später: *„Herr Berger, da sprechen Sie einen weiteren wichtigen Punkt an. Wenn Sie einverstanden sind, verschieben wir den auf etwas später; er gehört indirekt zum Thema. Ich mache mir hier eine Notiz.“*

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Achtung
Am Ende des Gesprächs auf die Notiz zurückkommen und sagen, was mit ihr passiert.

Sobald eine Mandatsausweitung allseits attraktiv erscheint, laden Anwälte ihn zu einem (u.U. auch telefonischen) **Abschlussgespräch** ein. Das Abschlussgespräch stellt **drei Dinge** sicher:

- Der Mandant erhält die **Rechnung überreicht** (beim Telefonat Informationsrechnung gemailt). Sie wird Punkt für Punkt besprochen. Die Rechnungen trainierter Anwälte enthalten **keinerlei Überraschungen** (schon gar keine negativen!) für den Mandanten und werden dadurch **schneller bezahlt.**
- Er erhält eine **Feedback Möglichkeit**. Manche Anwälte füllen einen Feedback Bogen selber aus.[40]
- Ein im Erstgespräch verschobener, später ermittelter oder statistisch wahrscheinlicher **Bedarf wird skizziert und paraphrasiert**: „Herr Berger, darf ich abschließend noch mal zurück kommen auf eine Frage, die anderen meiner Mandanten in Ihrer Lage Sorgen macht, (oder: „..., die mir unterwegs aufgefallen ist") und das ist: „X". Abhängig von seiner Reaktion können Sie ihn sofort mit einem **Fachanwalt zu diesem Gebiet** in Kontakt bringen. Dieser sollte zuvor Bescheid wissen, dass er evtl. gegen 16 Uhr wegen einer neuen Mandatsanbahnung angerufen wird.

Beispiel
Die Anwältin lädt den Mandanten zur **Rechnungsübergabe** ein in ihre Kanzlei. Nachdem sie alle Details der Rechnung nochmals erklärt und ein Feedback über **Verbesserungspotenziale ihrer Kanzlei** eingeholt hat, weitet sie das Thema aus (Mandant hatte Bedarf angedeutet) durch Paraphrase: „*Herr Berger, Sie hatten da **vor drei Monaten** eine Bemerkung gemacht, die hatte ich mir **damals notiert*** (Paraphrase). *Sie deuteten etwas an über Ihren Sohn, der demnächst aus den USA zurück kommt und gern in das Unternehmen einsteigen würde. **Viele meiner Mandanten** sind froh* (Perspektivwechsel)*, wenn sie rechtzeitig für eine steuerfreundliche Übergabe sorgen können. **Wie steht's damit bei Ihnen**?*" (Sie sagt nicht: „Ich rate Ihnen" oder „Sie müssen")

b) Ansprechen durch die Nutzenargumentation

Der Anwalt zeigt auf, welchen **Nutzen** sein Mandant hätte, würde er sein **Mandat ausweiten**. Dabei ist die direkte Empfehlung eine verbreitete Methode für das Cross-

40 Diese Methode ist aus exzellenten Hotels abgeschaut, in denen die Rezeptionistin während des Check-out die Fragen durchgeht und selbst die Antworten notiert: „Haben Sie zwei Minuten Zeit für ein kleines Interview?" Das ist genau das Gegenteil von lieblos auf den Nachttisch geworfenen oder dezent versteckten DIN A 5 Bögen mit viel zu viel Text oder mit Noten zum Ankreuzen! Von derselben Rezeptionistin erhalten Gäste dann eine Mitteilung per Email, was genau durch eine Beschwerde in die Wege geleitet wurde, begleitet von einem Upgrade beim nächsten Besuch. Denn: „Sie haben uns geholfen, unsere Qualität zu optimieren. Wir laden Sie ein zu einem Test..."

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Selling. „*Herr Berger, wenn Sie erlauben, würde ich Sie gern hinweisen auf eine weitere Möglichkeit, die wir noch nicht besprochen haben: Wenn wir jetzt auch noch X in die Wege leiten, könnten Sie dadurch rechtzeitig sicher stellen, dass…*“ Wenn er zögert, **lässig nach Hause gehen lassen** zum Nachdenken. Bewährt hat sich der **Perspektivwechsel** auch, wenn der Mandant noch zweifelt: „Viele meiner Mandanten überdenken das Ganze noch mal eine Nacht und rufen dann am nächsten Morgen an, ob wir das so machen sollen oder nicht.“ Achtung: „Erwähnen Sie diesen Rat auf keinen Fall mehrmals, denn: „**Ratschläge sind Schläge**!“ Ihr Mandant muss Ihnen trauen, damit er Ihrem Rat folgt!

c) Ansprechen durch den Perspektivwechsel

Der Anwalt erläutert, welchen konkreten **Nutzen ANDERE seiner Mandanten** schon hatten, wenn sie rechtzeitig auch noch „X“ abgesichert haben: „*Herr Berger, **andere Mandanten in Ihrer Situation** hatten **zusätzlich die Befürchtung**, dass sie durch X in Schwierigkeiten geraten könnten. Wie steht es damit bei Ihnen?*“ Sie bewirken den Eindruck **unaufdringlicher Kompetenz** mit dem Subtext: „Das habe ich schon oft gemacht; ich bin kompetent.“ Wenn Sie erprobte Verfahren mit deren **Vorteil** erwähnen, erreichen Sie zumindest ein **Nachdenken des Mandanten**. Achtung: Die erwähnten Situationen anderer Mandanten müssen vergleichbar sein! Je konkreter Sie skizzieren, in welchen Situationen „X“ schon sinnreich war und mit welchem Nutzen, desto **weniger aufdringlich** wirken Sie!

Beispiel

Der 58-jährige Mandant, ein selbstständiger Tischler, möchte zwei seiner 13 Mitarbeiter wegen schlechter Leistungen entlassen. Er macht sich **Sorgen um die Zukunft seiner Tischlerei**, die seit 87 Jahren in Familienbesitz ist. Die Umsatzzahlen sind schlecht; ein Großauftraggeber ist seit 8 Jahren der Garant für einigermaßen stabile Auslastung. Der Anwalt recherchiert alle Details des **ursprünglichen arbeitsrechtlichen Bedarfs** und weitet dann die „Kampfzone“ aus: „*Herr Berger, viele meiner Mandanten in Ihrer Situation stehen **zusätzlich** vor der Herausforderung, ihr traditionsreiches Unternehmen in verlässliche Hände zu übergeben und dabei noch Steuern zu sparen. **Wie steht es damit bei Ihnen**?*“ (Er sagt nicht: „Ich rate Ihnen“). Für den Fall seiner sofortigen Zustimmung steht ein **Spezialist für die Unternehmensnachfolge** bereit, **telefonisch oder live** dazu zu kommen.

d) Ansprechen durch „Matching“[41] des Katastrophenfokus

Mandanten mit dem **Metaprogramm „Weg von“**[42] benötigen zu ihrer eigenen Motivation das **Aufzeigen von Katastrophen**, damit sie **aktiv werden**. Sie „müssen“

41 Siehe Kapitel „Durchsetzung“.

42 Metaprogramme sind Wahrnehmungsfilter und damit wichtig für die Motivation. Inhaber des Metaprogramms „Weg von“ sind extern motivierbar durch das besondere Betonen einer Katastro-

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

immer wissen, welcher Katastrophe sie zu entgehen haben. Sie **torpedieren eigene und fremde Ziele** immer dann, wenn sie „eine bunte Blumenwiese erreichen, statt ein graues Trümmerfeld verlassen“[43] sollen. Der trainierte Anwalt zeigt, um das **System zu matchen**, in diesem Fall **Katastrophen** auf, die der Mandant **meiden** möchte: „Wenn wir jetzt nicht „X“ veranlassen, passiert wahrscheinlich Y.“ Trainierte Anwälte arbeiten in diesem Fall sogar mit dem Einrichten einer Katastrophe, ohne selbst die Lösung zu sagen: “Im schlimmsten Fall kann ja auch noch … passieren, da sind wir dann in Bezug auf „Y“ fast machtlos und geraten in eine gefährliche Defensive.“ Sie warten, bis der Mandant selbst fragt: „Was können wir dann dagegen tun?“ Und selbst danach noch mögen manche Mandanten Katastrophen: „Naja, einfach wird das nicht. Auf jeden Fall MÜSSEN[44] wir dann…“

e) Ansprechen durch Wechsel der Zeitzonen

Auch durch den Wechsel der **Zeitzonen Gegenwart, Vergangenheit und Zukunft** kann Cross-Selling gelingen. Manche Anwälte verfünffachen den Ursprungsbedarf bereits bei der Anamnese(!) des Ursprungsfalls durch **geschicktes Fragen** in **unterschiedlichen Zeitzonen** und aus **unterschiedlichen Perspektiven**. Der folgende Fall zeigt das. Er ist außerdem ein großartiges Beispiel für die **Akquise eines Gegners** (Referenzkunden) durch aufmerksames Zuhören und gute Arbeit.

V. Best Practice

Hier verfünffacht eine Bremer Anwältin die Anzahl ihrer Mandate. Normalerweise – so auch hier – berichtet der Mandant von seinem Fall zunächst in der Gegenwart:

Mandat 1: Vertragsrecht

„Die Leasinggesellschaft X hat unseren Leasingvertrag gekündigt und klagt auf Herausgabe von 15 Sonnenbänken. Wir sind Betreiber eines Sonnenstudios und haben

---

phe, von der sie weg möchten. Sie enttarnen sich vor allem als „Negativsprecher“, die zuerst Mängel wahrnehmen und sofort aussprechen. Sie erkennen immer als erstes, was „fehlt“, was „nicht ausreicht“ und was „äußerst fraglich ist“. Sie reagieren allergisch auf positive Bemerkungen und gehen sofort dagegen an! Dieses Muster nutzt ein geschickter Verhandler aus: Er spricht – u.U. gegen seine eigene Auffassung! – negativ, so dass der andere auch dagegen angeht. („Leicht ist das nicht zu schaffen; ich sehe da kaum Chancen“, bis der andere sagt: „Es sei denn, wir…“).

43 Roderich Heinze, „Der Aufschwung beginnt bei mir“ und „Keine Angst vor Veränderungen“, Dr. Heinze war mein Ausbilder. Er sprach stets in unvergessenen Bildern.

44 Das Wort „müssen“ sollten Sie sich in allen anderen Akquisesituationen verbieten! Anwälte mit dem entgegen gesetzten Metaprogramm „Hin-Zu“ müssen anfangs lachen, wenn sie diese Negativsprache verwenden. Das geht vorbei. Test it!

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

monatliche Leasingraten in Höhe von insgesamt 20 000 Euro nicht bezahlt. Wenn wir die Bänke abgeben müssen, sind wir erledigt."

Die Anwältin könnte sich nun mit einem Mandat begnügen und lediglich wegen der Klage auf Herausgabe der Sonnenbänke tätig werden. Stattdessen wechselt die Anwältin die Zeitzone: Sie erfragt, wie es zur Kündigung des Vertrags kam, d. h. sie erforscht die Historie (Vergangenheit):

Mandat 2: Mietrecht
„Was war Ihr Grund, nicht zu zahlen?" Die Anwältin erfährt dadurch, dass die Kunden des Mandanten wegen einer Baustelle vor dem Sonnenstudio ausblieben, dass dadurch außerdem Mietrückstände für die vergangenen fünf Monate in Höhe von 5000 Euro entstanden waren – und dass der Vermieter bereits mit Kündigung der Gewerberäume gedroht hatte.

Dadurch entstehen weitere Fragen aus gewechselter Perspektive (Vergangenheit) wie etwa:

Mandat 3: Mietrecht
„Hat Ihr Vermieter Sie darüber informiert, dass diese Baustelle eingerichtet wird?" Es kommt raus, dass dies nicht der Fall war. Die Anwältin deutet dem Vermieter schriftlich und sehr freundlich die Möglichkeit einer Schadenersatzforderung Ihres Mandanten an.

Nach Mandatsabschluss ruft der ehemalige Gegner (Vermieter) an und teilt mit, dass die Anwältin ihn beeindruckt habe durch ihre unnachgiebige und freundliche Art. Er berichtet dass die Stadt die obige Baustelle nun schon zwei Monate länger als es ihm angekündigt worden war, betreibe.

Mandat 4: Verwaltungsrecht
Durch diese Information und durch schriftliches Androhen einer weiteren Schadenersatzklage, diesmal gegen die Stadt, bekommt die Anwältin die Stadt und den Vermieter an denselben außergerichtlichen Verhandlungstisch.

Erneut zeigt sich der Mandant beeindruckt, diesmal durch ihren geduldigen und scheinbar sanften Stil gegenüber Behördenvertretern.

Mandat 5: Mietrecht
Später überträgt dieser Vermieter von 13 Gewerbeobjekten weitere Mandate im gewerblichen Mietrecht .

Die Anwältin gewinnt nicht nur deutlich mehr an Umsatz, sondern vor allem ein belastbares Vertrauensverhältnis zu einem weiteren gewerblichen Mandanten ihrer Stadt.

Rechtanwältin Nicole Mertgen, Partnerin bei Dr. Fuchs, Schönigt und Partner, Bremen, Tel. 0421-1655293

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Erfolgstipps

- Cross-Selling lohnt sich immer! Tun Sie alles dafür! Es ist die einfachste aller pro-aktiven Akquisemethoden, denn das Vertrauensverhältnis besteht bereits.
- Richten Sie eine Mandatenstruktur ein. Sortieren Sie aktiv!
- Veranstalten Sie Abschlussgespräche mit drei Tagesordnungspunkten: Rechnung überreichen, Feedback einholen, weiteren Bedarf paraphrasieren oder durch Perspektivwechsel etablieren.
- Optimieren Sie Ihre interne Dokumentation und führen Sie strukturierte Mandantenbefragungen durch. Ohne sie geht es nicht!
- Bieten Sie A-Mandanten nach dem ersten Mandat online und live permanenten Zusatznutzen an.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Durchsetzung

10 % direkte Akquise 90 % indirekte Akquise

„Wenn sich Meinungen, Löwenmännchen und all-inclusive Reisen durchsetzen, dann können Anwälte das doch auch!“[1] Was als Einleitung zu einem Vortrag vor Anwälten ziemlich gewagt klingt, ist im Anwaltsalltag längst Gewissheit: **Durchsetzung ist Pflicht, Lust und ökonomische Notwendigkeit zugleich.**

Dieses Kapitel wird behilflich sein, Durchsetzung vom **Geruch des Zufalls** zu befreien. Es besteht aus vier Teilen, davon bieten die mittleren beiden die **rhetorische Grundausstattung für erfolgreiche Akquisiteure**:

I. **Durchsetzungsstarke Anwälte sind Kult**
II. **Gesprächsführung für die Akquise 1: Basics**
III. **Gesprächsführung für die Akquise 2: Feinheiten**
IV. **Wie die „Werner Hupe GmbH“ Mandant wird – ein Akquise-Dialog in zwei Phasen**

I. Durchsetzungsstarke Anwälte sind Kult

Mandanten tragen keine anwaltliche Fähigkeit häufiger und leidenschaftlicher in die Öffentlichkeit als die **Durchsetzungskraft ihres Anwalts**. Sie bezahlen ihn ja genau dafür! In **allen Sprachniveaus** dokumentieren sie öffentlich ein **starkes „Wir“-Gefühl** mit ihrem Anwalt: „Der hat’s ihm aber ordentlich gegeben!“, oder: „Die Lieferbedingungen wurden erneut optimiert. Das haben wir allein der Anwältin zu verdanken!“ sind unbezahlbar **nachhaltige Imagekampagnen**.

Tipp
Mandanten werben jahrelang für ihren durchsetzungsstarken Anwalt!

■ Durchsetzung ist Anwalts-Alltag

Anwälte setzen **in ihren Kanzleien** einigermaßen locker Arbeitsaufträge, Hausaufgaben, Vorgehensweisen, Terminverschiebungen, In-house-Events, Chefstatus, Honorarvereinbarungen, Strategien, Verständlichkeit, Marketing-Etats, Rechtsmeinungen,

1 Diese Einleitung zu meinem Vortrag „Ein Nein ist eine Aufforderung zum Tanz“ wird stets variiert, meist durch provokante „Wachmacher“ aus der Auftrittsregion.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Arbeitsstile, Telefontermine, eine weitere Putzfrau, Fortbildungen, Öffnungszeiten, MMMs[2] und sogar die Anschaffung einer Cappuccino-Maschine durch.

Sie setzen auch **außerhalb ihrer Kanzleien** Rechtsmeinungen, Strategien, Anweisungen und Interessen durch. Durchsetzung ist das **Salz in der Suppe** anwaltlicher Argumentation. Noch nie gab es Richter, die ihr Territorium kampflos aufgaben oder gegnerische Anwälte, die ihre Positionen freiwillig zurücksteckten. Ebenso „kampfbereit" zeigen sich bisweilen Mitarbeiter, Kollegen und sogar eigene Mandanten, wenn sie frustriert sind oder sich unverstanden fühlen**.**

- **Durchsetzung ist ein zentrales Akquise-Tool**

Sie beeindruckt Mandanten, Gegner, potenzielle Mandanten, den inneren Schweinehund, Gerichte, Presse, den Kanzleivermieter, Mitarbeiter, Kollegen und – nicht zu vergessen – die privaten Partner.

- **Durchsetzung gilt in Akquisesituationen als schwierig**

In Akquisesituationen dagegen geben Anwälte manchmal zu früh auf, manche **meiden** sogar Akquisesituationen. Es erscheint ihnen **schwierig**, sich freundlich gegenüber dem **Mitbewerber** zu positionieren, sich weder **angeberisch** noch zu **schüchtern** zu verhalten, ihre **Leistungen** glaubhaft zu **quantifizieren**, bei kritischen Fragen **locker** zu bleiben, sich **Zweiflern** gegenüber zu beweisen, cool über das **Honorar** zu informieren und dem **inneren Schweinehund** zu zeigen, wer der **Boss** im Haus ist.

Sie verlassen sich gern mal auf **wackelige Faktoren** wie Tagesform, schwache Gegner oder Glück – natürlich auch, um sich im Misserfolgsfall nicht zu viel **Verantwortung** aufzubürden. Doch Glück, Tagesform oder schwache Gegner sind höchstens **sporadische Vollzugshelfer** und **keinesfalls verlässliche Erfolgsfaktoren**!

II. Gesprächsführung für die Akquise: Basics

Den wichtigsten Schritt haben Sie bereits getan, das ist die **Entscheidung, diesen einen Mandanten, diese eine Firma oder dieses eine Mandat zu gewinnen**. Wie mehrfach in diesem Buch ausgeführt, ist diese Entscheidung die **Basis** für alles andere. Das „Wer" ist entschieden, das „Was" ist entschieden, und am „Wie" sollte es nun **nicht mehr scheitern**!

2 „MMM" ist der Montag-Morgen-Muntermacher, in manchen Kanzleien die Wochenbesprechung, in anderen eine gemeinsame Mini-Frühstücksrunde, in wieder anderen der jour fixe mit Anwalt und Mitarbeitern. Besonders in kleinen Kanzleien, die mit dem Instrument der „festen Rückrufzeiten" (vgl. Kapitel „Kanzleimarketing") arbeiten, werden beim MMM die Zeiten für die ganze Woche festgelegt, zu denen der Anwalt Mandanten zurückruft.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Der Mandant sitzt vor Ihnen, ist jetzt im Augenblick bzw. in wenigen Minuten am Telefon oder steht zehn Meter entfernt von Ihnen bei einem Empfang. Jetzt geht es nur noch um **rhetorische Methoden.**

Vier Basics dienen ihnen als **rhetorische Grundlage.** In allen Akquisegesprächen werden sie Sie stützen, deshalb sollten Sie alle vier stets im Gepäck haben:

1. Die **offene Frage** – Managerin der Menschenführung
2. Die **geschlossene Frage** – Königin der Kontrolle
3. Die **Paraphrase** – Wegbereiterin der Empathie
4. Die **Ich-Botschaft** – Botschafterin der taktischen Selbstverkleinerung

1. Die offene Frage – Managerin der Menschenführung

„Wer fragt, führt!" Diese uralte rhetorische Regel mag allein durch die **Häufigkeit ihrer Erwähnung** den einen oder anderen Leser langweilen – im Gespräch weicht diese Langeweile schnell einer **nachhaltigen Faszination** – übrigens auch auf der Seite des **Sprechers**. Die offene Frage beginnt mit einem **Fragewort** (Wie? Was? Welcher? Wessen? Wann? Wohin? Wodurch? Wozu? Wo?) und hat immer mehr als ein „Ja" oder „Nein" als Antwort.

■ **Indikation der offenen Frage**

Die offene Frage ist **Gesprächseröffner, Gesprächsstrukturierer, Krisenmanager, Energiesparlampe, Sachverhaltsermittler** und **Garant** für eine sensationell elegante **Durchsetzung in kritischen Situationen**. Sie garantiert einen lockeren Gesprächseinstieg – auch im Small Talk[3] – eine blitzschnelle Sachverhaltsermittlung, eine freundliche Überlegenheit, eine geschickte Neutralisierung von Einwänden, Ihren unangreifbaren Kaiserstatus in kritischen Momenten – mit einem Wort: **Die offene Frage garantiert Ihre Führung.**

Sie beginnt mit einem Fragewort und wird normalerweise mit mindestens einem vollständigen Satz beantwortet. Die offene Frage **öffnet den Gesprächspartner** („Worum geht es Ihnen in erster Linie?"). Sie **regt ihn an**, **aktiviert** ihn, **zwingt** ihn auf Ihr Terrain – und Sie als Frager verzichten mit der korrekt gestellten offenen Frage auf eine **eigene Wertung**. („Was war Ihre Intention?") Sie erfordert von Ihrem Gesprächspartner eine **ausführliche Antwort** („Wie kam es zu dem Streit?") und verleitet ihn zum **Darlegen seiner eigenen Position**. Sie bringt den anderen zum **Denken und Sortieren** („Welche Möglichkeiten hätte Ihr Geschäftsführer gehabt?") und **entschärft dadurch Killerphrasen**, präzisiert Einwände und **pragmatisiert Widerstände** („Welche Alternative sehen Sie?"). Die offene Frage versachlicht auch Sie in emotional belasteten Kontexten. Die Antworten sind normalerweise **ausführlich und nicht fokussiert**. In aller Regel **ermöglicht und erfordert** die Antwort

3 Vgl. auch das Kapitel „Small Talk".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

auf die offene Frage eine spätere **Paraphrasierung** (Zusammenfassung) des für Sie brauchbaren Antwortteils.

- „**Was** hat Sie dazu gebracht, Ihr Angebot zurückzuziehen?“
- „**Wie** erklären Sie sich dieses Verhalten des Geschäftsführers?“
- „Seit **wann** wissen Sie von den Lizenz-Verhandlungen?“
- „**Was** passierte dann?“
- „**Welche** Ziele verfolgen Sie damit?“
- „**Was** ist aus Ihrer Sicht die Alternative?“
- „**Was** soll diese Regelung hauptsächlich bewirken?“
- „**Was** brachte Sie dazu?“

■ **Wirkung der offenen Frage**

Die offene Frage wirkt wie das **Gegenteil** der „Entweder-Oder“ – Disposition in der Juristenausbildung und fällt Anwälten daher zunächst schwer. Geübte Akquisiteure lassen durch die offene Frage auch dann dem Gesprächspartner **viel Raum**, wenn sie **die Antwort längst kennen**. Sie ist also ein **taktisches Instrument der Führung**, wirkt **empathisch** und **interessiert** und ist darauf gerichtet, dem Gesprächspartner ein **Wohlbefinden, dem eigenen Argument das Siegertreppchen** und sich selbst den **Führungsstatus zu** verschaffen.

Offen gestellte Fragen nach der Taktik im Mandat („Wie gehen wir nun vor?“) beantwortet der **Mandant** mit einer **direkten Machtübertragung** an Sie: „Das weiß ich doch nicht. Sie sind doch der Anwalt“.

Anwälte fürchten diese – oft patzig klingende – Antwort. Zu Unrecht! Besonders der anfangs kritische Mandant erteilt seinem Anwalt die volle taktische Verantwortung und wird ihm folgen. Arbeiten Sie auf diesen Moment hin **und schätzen Sie ihn stets mit einem inneren Lächeln**! Denn in diesem Augenblick überträgt der Mandant Ihnen nicht nur die **Lösung** (Sachebene) und die **taktische Verantwortung** (Macht) sondern auch sein **Vertrauen** (Beziehungsebene).

2. Die geschlossene Frage – Königin der Kontrolle

Sie ist die – hoffentlich freundliche – Stimme im Navigationsgerät **der Fokussierung** und die – hoffentlich nur aus taktischem Grund angewandte – analytische Meisterin der **Kontrolle**. Verkaufstrainer und ihre Jünger nennen sie die **„klassische Abschlusstechnik“.**

Sie beginnt mit einem **Verb oder Hilfsverb** und wird mit **„Ja“ oder „Nein“** beantwortet. Sie erfragt **Informationen** in einem sehr **präzisen, eingeschränkten** Bereich.

■ **Indikation der geschlossenen Frage**

Die geschlossene Frage ist indiziert, wenn Sie einen potenziellen Mandanten dazu bringen wollen, sich **festzulegen**, sich **präzise** auszudrücken, das Augenmerk auf einen **bestimmten Punkt** zu legen und sich von **Weitschweifigkeit zu verabschie-**

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

den. („Wurde der Vertrag von beiden Seiten schriftlich unterzeichnet?“) Die geschlossene Frage leitet **Commitments** ein („Können wir das so machen?“) und **kontrolliert** z. B. „Hausaufgaben“[4] („Schaffen Sie das alles bis Mittwoch 14.30 Uhr?“). Mit ihrer Hilfe können Sie die Ergebnisse der bisherigen Anamnese Schritt für Schritt **rekonstruieren**. Sie ist als Instrument der Fragetechnik immer dann unerlässlich, wenn Sie **sachliche bzw. logische Zusammenhänge** recherchieren („Haben Sie den Betriebsrat schon informiert?“) oder einen Interessenten auch im positiven Sinne **„bedrängen“** („Geben wir also noch Zeit bis Mittwoch?“) wollen.

Vorsicht
Die geschlossene Frage wird oft an der falschen Stelle – meist zu früh – gestellt, und das ist der **häufigste rhetorische Fehler im Akquisegespräch**. Sie lässt dem Interessenten zu **wenig Raum** zur Darstellung seiner eigenen Sicht, hat hohe **suggestive Anteile** und legt den anderen in **Richtung**, **Redestil** und **Selektion der Wahrnehmung** fest („Wollen Sie nun Ihren Schwager verklagen?“).

- „**Soll** ich zuerst die rechtlichen Möglichkeiten erläutern?“
- „**Wissen** Sie, was die Käufer damit vorhaben?“
- „**Sind** Sie einverstanden?“
- „**Ist** Ihnen klar, dass die Geschäftsbeziehung dadurch beendet wird?“
- „**Wollen** Sie das wirklich?“
- „**Gibt** es noch einen Einwand dagegen?“

■ Wirkung der geschlossenen Frage

Anwälte verwenden geschlossene Fragen **viel zu früh** und **viel zu häufig**. Dadurch vergeben sie sich die Möglichkeit, **Informationen zu gewinnen**, Gespräche zu **führen** und **Energie zu sparen.** Geschlossene Fragen sind **Manipulationsveranstaltungen** mit hohen **Energieverlusten** auf Seiten des Fragers**,** während der Befragte sein Gehirn absolut nicht aktivieren muss. **Geschlossene Fragen** sind durchschnittlich dreimal so lang wie offene; allein die **Anzahl der Worte** spricht Bände! Je mehr Antwortteile in die Frage aufgenommen werden, desto kleiner wird der Raum für den Antwortenden; der Befragte hat stets nur die Wahl zwischen **ja und nein.**

Besonders tragisch ist die falsche Verwendung der geschlossenen Frage während einer **Zeugenvernehmung.** Sie finden im folgenden Frage-Beispiel **elf manipulative Antwortteile**: „Stand (?) er (?) bereits länger (?) hinter (?) der Tür, als der Herr Z. (?) mit dem Dokument (?) in der Hand (?) den Raum (?) durch die halboffene (?) Tür (?) betrat (?)?“

Allein das Wort „betrat“ manipuliert den Hörer zu der Annahme, keinesfalls könnte der Raum durch „poltern“, „rennen“ oder „kriechen“ **betreten** worden sein.

4 Vgl. zur Bindewirkung von „Hausaufgaben“ das Kapitel „Mandantengespräch“.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Und natürlich hat niemand den Hauch einer Ahnung, auf welchen **Antwortteil** sich der Zeuge bezieht, wenn er diese Frage mit „Nein" beantwortet! Der Zeuge selbst übrigens erst recht nicht.

Anwälte verwenden geschlossene Fragen leider nicht aufgrund **taktischer Überlegungen** sondern einzig und allein aufgrund **unüberprüfter Gewohnheiten,** und die **sind die schlechtesten Ratgeber aller Zeiten!** Geschlossene Fragen kosten Energie, Zeit und Nerven – und sicher manches Mandat.

Tipp
Verwandeln Sie daher generell 90 % Ihrer geschlossenen Fragen in offene.

Geschlossene Frage:	Offene Frage:
„Haben Sie sich bezüglich der Abwicklung Ihrer Angelegenheit schon entschieden?"	„Wie machen wir weiter?"
„Haben Sie das Ziel, die Geschäftsbeziehung unter diesen Umständen fortzusetzen?"	„Was soll mit der Geschäftsbeziehung geschehen?"
„Wollen Sie eine genaue Aufstellung der anfallenden Nebenkosten oder reicht Ihnen eine Pauschalrechnung?"	„Wie sollen wir bezüglich der Rechnung vorgehen?"
„Kennen Sie die Interessen der Verkäufer bezüglich des Umweltgutachtens genau?"	„Welche Interessen vermuten Sie auf der Verkäuferseite?"

3. Die Paraphrase – Wegbereiterin der Empathie

Sie drücken mit Ihren Worten aus, was der Gesprächspartner meint. Oft **vereinfacht** die Paraphrase seinen Wortbeitrag. („Das heißt also, er hatte gelogen?"). Manchmal **klärt sie Wortbeiträge** durch eine **provokante Verkürzung**, die auf eine **Korrektur** abzielt. („Wenn ich das richtig verstanden habe, war Ihnen im Grunde **nur wichtig**, dass Sie eine Entschuldigung bekommen?"), manchmal dient sie auch „nur" als **Sachverwalter** („Wenn ich mal zusammenfassen darf: Sie sind bereit, doch auf eine Klage zu verzichten, wenn ein Teil der Summe sofort gezahlt wird?"). Auch wenn Sie selbst eine Zusammenfassung des Besprochenen nicht benötigen; beim Gesprächspartner kommt die Paraphrase **empathisch und fürsorglich** an.

■ **Indikation der Paraphrase**

Sie stellen durch die **Paraphrase** Ihre eigene Welt zugunsten der Welt Ihres Gesprächspartners zurück, um **Vertrauen** des Gesprächspartners zu gewinnen („Das bedeutet, dass Sie **vor allem** um das Wohl Ihrer Kinder fürchten?"). Die Paraphrase hilft Ihnen, **eigene Wertungen zu unterbinden** und den Gesprächspartner im **Fokus des Interesses** zu halten („Ihnen geht es also hauptsächlich darum, Ihre Ehe zu erhalten?") Die Paraphrase löst **fünf Vorteile** im Akquisegespräch aus:

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Empathie: **Der Gesprächspartner fühlt sich verstanden**, wenn Sie korrekt paraphrasieren. Die Paraphrase ist für ihn der Beweis des Zuhörens, der Beweis, dass seine Geschichte, sein Unternehmen oder seine Denkweise für Sie interessant und wichtig sind.

Verstehen: **Sie selbst schließen inhaltliche Missverständnisse** aus. Jeder Mensch hat ein unterschiedliches Wahrnehmungssystem. Missverständnisse sind der Beweis für Kommunikation und selbst bei allseitigem **Schweigen** unvermeidlich. „Das heißt für Sie also, dass Sie an Ihren alten Arbeitsplatz zurück wollen?"

Effizienz: **Sie sparen Zeit** und blockieren Vielredner. „Herr Berger: Bis jetzt habe ich drei Punkte heraus gehört, nämlich x, y und z. **Gibt** es einen vierten?" (Kontrollfrage)

Struktur: **Sie strukturieren das Gespräch** und sich selbst. Durch die Paraphrase fassen Sie die schon genannten Punkte zusammen. Die noch unbesprochenen bleiben übrig. Dadurch erreichen Sie eine **hohe Konzentration** auf die noch fehlenden Bereiche – auch bei Ihrem Gesprächspartner.

Manipulation:[5] **Sie beeinflussen die Richtung des Gesprächs**. Ihr Gesprächspartner schimpft über die Zustände in seiner Tischlerei, über viele Aktionen einzelner Tischler im Besonderen und über „Undankbarkeit in der Gesellschaft" im Allgemeinen. Er kann sich kaum beruhigen. Die **manipulative Paraphrase** schafft das für ihn und bringt ihn in ein verhandlungsfähiges Fahrwasser („Sie machen sich also so richtig **Sorgen um den Fortbestand Ihrer Tischlerei**."). Sie streift eine **höhere Ebene**[6] (Sorge) als der **Gegenstand des Schimpfens** (Aktion): Mit dieser Paraphrase ist der sachliche **Grundstein für das Mandat** gelegt. Bei der **Sorge** können **beide ansetzen**; der Schimpfer stimmt zu, und alle **irrelevanten Themen** wurden durch die **Manipulation** abgespalten.

---

5 Hier verwendet im ursprünglichen, neutralen Sinn: manipulare (=etwas mit den Händen geschickt handhaben, drehen). Die negative Konnotation des Wortes ist eine neuzeitliche Erfindung und wird gefühlt gleich gesetzt mit „über den Tisch ziehen" oder „bewusst täuschen". Jeder Mensch manipuliert übrigens: Ob er schweigt oder redet, seine Sätze zu Ende bringt oder schon vor dem erste Akkusativobjekt abbricht. Da die Wirkung Kommunikation ausmacht, ist sie auf den anderen unausweichlich. Es versteht sich ebenfalls von selbst, dass jeder Mensch, der sich durch Sie über den Tisch gezogen fühlt, einen Krieg gegen Sie beginnt. Auch das ist nicht unbedingt abhängig von Ihrer Absicht.

6 Vgl. zur Kongruenz der Kommunikations-Ebenen das Kapitel „Yes I can".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Beispiel
Zusammenfassend könnte ich also sagen, dass...?
Wenn ich Sie richtig verstanden habe, ...?
Für Sie ist also wichtig,...?
Sie meinen also,...?
Habe ich Sie richtig verstanden, dass...?
Das heißt also, dass...?
Würden Sie mir zustimmen, wenn...?
Ich habe das so verstanden, dass...
Ist es also richtig, dass...?

4. Die Ich-Botschaft – Botschafterin der taktischen Selbstverkleinerung

„Wenn du wirklich was von jemandem willst, präsentiere dich 1,7 cm unterhalb der normalen Demutslinie."[7] Die Ich-Botschaft **tilgt versehentliche oder absichtliche Angeberei** und autoritär wirkende **Zurechtweisungen** („Sie geben dem Käufer zu viel Raum" wird zu: „Mir ist noch nicht ganz klar, wie Sie sich gegenüber dem Käufer positionieren wollen") und verwandelt die **unangemessene Härte** mancher anwaltlicher Akquisiteure in eine **freundliche, abwartende Haltung** („Da sind Sie ja selbst Schuld an dem Streit" wird zu: „Ich habe noch nicht ganz verstanden, wie es zu diesem Zerwürfnis kam."). Die Ich-Botschaft beeindruckt insbesondere genervte Interessenten und Mandanten durch ihre **unaufgeregte Eleganz** und **bemerkenswerte Schlichtheit** („Sie widersprechen sich doch. Entweder X oder Y." wird zu: „Ich bin derzeit noch etwas ratlos, was Ihr Ziel angeht.").

■ **Indikation der „Ich-Botschaft"**

Sie löst **Widerstände von Gesprächspartnern** wie von selbst auf und verwandelt so ganz nebenbei auch den ungeübten Anwalt in einen **taktisch versierten Kaiser**. („Ich sehe noch nicht ganz klar in dem Punkt zur Positionierung Ihres Sohns in der Geschäftsführung.")

Übrigens: Ein Satz, der mit „Ich" beginnt, ist **nicht automatisch** eine Ich-Botschaft. „Ich finde, du hast nichts verstanden" ist sogar das **Gegenteil**!

Die Ich-Botschaft verändert den Fokus der Kommunikation, besonders in **kritischen Gesprächssituationen**. Sie ersetzt den **automatischen Attacke-Charakter der Du-Botschaften** durch den **automatischen Eigenverantwortungston der Ich-Botschaft**.[8] Sie lädt dadurch alle möglichen Missverständnisse von vornherein auf die eigenen Schultern und **vergrößert** (!) so den Gesprächspartner.

7 Dr. Roderich Heinze.

8 Üben Sie das auch mal zu Hause: „Du hast mir wieder nicht zugehört" wird auch privat ersetzt durch „Ich habe mich bestimmt unklar ausgedrückt".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Beispiel

Du-Botschaft:	**Ich-Botschaft:**
Sie reden so schnell.	**Ich** bin nicht so schnell mitgekommen.
Sie drücken sich unklar aus.	**Ich** habe das nicht ganz verstanden.
Sie verwechseln ja die Zeiträume.	**Ich** habe noch ein Problem mit den Zeiträumen.
Sie widersprechen sich.	**Ich** sehe noch nicht ganz klar in dem Punkt X.

Tipp

Vergrößern Sie Ihre potenziellen Mandanten, denn: Von welcher Masse sollte ein Gesprächspartner abgeben, der sich klein fühlt?

III. Gesprächsführung für die Akquise: Feinheiten

Dieses Kapitel erläutert **zehn weitere, komplexere rhetorische Interventionen**, durch die Kanzleien einen Mandanten zunächst **gewinnen**, später für **rechtliche Strategien begeistern** und schließlich zu einem **Multiplikator der Kanzleileistungen** machen können. Sie werden im Folgenden **aufgelistet** und an **Beispielen erklärt**.

Die folgenden zehn Tipps machen den Anwalt **unabhängig von Zufällen** und unterstützen seine **Durchsetzung**. Jede dieser Methoden ist in hunderten Kanzleien und tausenden von Verhandlungen erfolgreich getestet und wird hier jeweils anhand von **typischen Akquisesituationen** dargestellt.

Wie Anwälte:

1. Mandanten **locker führen**: „matching“;
2. **Komplexe Antworten für Laien strukturieren**: Das „Brecht'sche Theater“;
3. Ein **Gegenargument** platzieren: „Gerade weil“ statt: „ja, aber“;
4. **Negative Nachrichten** überbringen: „Euphemismus ade!“
5. **Kritische Haltungen** drehen: „Perspektivwechsel“;
6. Ihr **Produkt an den Mandanten bringen**: „Nutzenargumentation“;
7. **Verbale Attacken nutzen, statt sie zu fürchten** – die „offene Frage“;
8. Selbst **geglaubte Einwände in Lösungen umwandeln**: Die „Strategie 102“;
9. Einen **negativen Gehalt in einen positiven drehen**: „Reframing“;
10. Ihre **Kompetenzen „verkaufen“** – Spezifizieren und quantifizieren Sie!

1. Wie Anwälte potenzielle Mandanten locker führen – „Matching“[9]

Matching bezeichnet eine Verhandlungsstrategie, die den Gesprächspartner innerhalb von Sekunden **innerlich vergrößert,** so dass er gern abgibt. Matching funktio-

9 Vgl. „Matching der Wahrnehmungssysteme“ im Kapitel „Umgang mit Mandanten“.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

niert durch die **partielle Übernahme von Mustern**[10] **des Verhandlungspartners in das eigene Repertoire und betrifft fünf Bereiche:**

- Sprechtempo,
- Lautstärke,
- Wortwahl,
- Befindlichkeit,
- Non-Sprache.

Achten Sie auf diese Muster bei Ihren Mandanten, damit Sie die **Nachrichtenwelten**[11] **Ihrer Mandanten verstehen**. Das ist die Grundlage jeder Motivation!

Tipp
Menschen lassen sich nur in ihrer eigenen Welt bewegen. Ermitteln und verwenden Sie also die Muster derjenigen Menschen, die Sie bewegen wollen.

a) Entwicklungsgeschichtliche Einordnung

Matching sichert etwa seit 50 Millionen Jahren das Überleben der Gattung Säugetier[12] und ist auch im Stammhirn[13] der Zweifüßer unveränderbar verankert. Besonders in **Bedrohungssituationen verhalten wir uns animalisch**: wir suchen nach Allianzen mit Gesinnungsgenossen, wir meiden, fürchten oder bekämpfen Angreifer und Andersdenker und nähern uns denen an, die wir mögen. Wir stärken uns durch unsere **Spiegelbilder**. Das Wort „spiegeln" gilt als deutsche Übersetzung für „matching" und erinnert uns an zweierlei:

- Manche Menschen sind uns **„aus dem Stand" sympathisch**[14]. Mit denen haben wir „sofort einen Draht", mit denen werden wir „schnell warm", und mit denen verstehen wir uns „ohne Worte" und ohne jedes Nachdenken: Babybrabbeln wird kopfstimmig imitiert, Verliebte im Restaurant beginnen zeitgleich beim

10 Ein Muster hat mit dem Inhalt nichts zu tun. Es bezeichnet die Art und Weise, durch die ein Inhalt nach außen transportiert (Kommunikationsmodus) bzw. nach innen gestützt (Werte, Befindlichkeiten) wird. Oft wird das Wort synonym mit „Angewohnheit" verwendet.

11 „Nachrichtenwelt" = Gesamtheit aller Gehirn-Filter, durch die Wahrnehmungen kanalisiert und nutzbar gemacht werden. Ob Angewohnheiten zu Filtern werden können oder Filter von Anfang an Angewohnheiten hervorrufen, ist in der Gehirnforschung ein Dauerstreit. Sicher ist, jeder Mensch hat andere Filter.

12 Definitorische Differenzen in Wissenschaftskreisen müssen hier keine Rolle spielen. Nach dem Ende der Kreidezeit vor rund 65 Millionen Jahren lebten Säugetiere zeitgleich mit Dinosauriern auf der Erde.

13 Zu Wechselspiel und Einordnung von Stammhirn und Denkhirn vgl. das Kapitel „Umgang mit Mandanten".

14 Beachten Sie in diesem Zusammenhang die gehirnphysiologischen Forschungen zu „Spiegelneuronen". Buchtipp: „Warum ich fühle, was du fühlst" von Wolfgang Bauer.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Anblick der Speisekarte zu flüstern, Fußballfans im Stadion umarmen gemeinsam hüpfend unbekannte Nachbarn, und das Gelächter ist unter gleichgesinnten Fremden automatisch gleich laut! In solchen intuitiven Allianzen werden Fehler schnell verziehen, Allianzen noch schneller geschlossen und Verträge ohne jede Anstrengung über Jahre gehalten und optimiert (unbewusstes matching).

– Manche Menschen sind uns **„aus dem Stand" unsympathisch**. Solche meiden oder bekämpfen wir intuitiv, es sei denn, wir wollen sie als Kunden. Hier kommt das Denkhirn ins Spiel: gute Verhandler stellen matching „künstlich" her: Sie **tun und geben einfach, was der andere braucht** – und nicht, was sie zufällig übrig haben (bewusstes matching).

b) „Mismatching" macht Mandanten misstrauisch

Anwälte, die die Muster Ihrer Gesprächspartner missachten, riskieren Ärger und verlieren viel Zeit und Energie. Sie werden wirken, als stellten Sie sich **über den Mandanten**; schlimmer noch: als sei er Ihnen **gleichgültig**. Beides verletzt die Regeln einer guten Kundenbeziehung. Die immer noch viel zitierte Auffassung von Anwälten, der Mandant sei „der größte Feind des Anwalts" dokumentiert – mit Verlaub! – eine zynische Sicht auf eine Personengruppe, die auch den hinterletzten Stapel Klopierpapier in der Kanzlei finanziert!

Misstrauen gegenüber einem Anwalt entsteht, wenn er „nicht dieselbe Sprache spricht", „ganz anders tickt", wenn er „in einem anderen Film ist" oder „abgehoben daher redet". Beispielsweise erregt in Sekundenschnelle „ein dynamischer, extrovertierter Verkäufer bei jenen Kundentypen Misstrauen, die ein hohes Bedürfnis nach Individualität und/oder nach Sicherheit haben.[15]

c) „Matching" macht Mandanten munter

Mandantengespräche werden durch mismatching kompliziert und durch matching federleicht. Folgende Beispiele dokumentieren das:

- **Sprechtempo/Lautstärke**

– **Problem:** Ein 90 Dezibel Dampfplauderer wird ein sorgfältig entwickeltes und bedächtig präsentiertes Argument seines Anwalts als dessen Schwäche auslegen und kaum auf den Inhalt hören können. Umgekehrt wirken zackige Repliken und abgehackte Kommentare auf den langsam und vorsichtig sprechenden Mandanten hektisch, vorschnell und arrogant.

15 IPM- Institut für persönlichkeitsorientiertes Management AG, Schweiz, Handbuch der IPM Systematik, S. 8.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

- **Lösung:** Sprechen Sie ein paar Sekunden lang **ähnlich laut/leise** und **ähnlich schnell/langsam** wie Ihr Gegenüber. Kehren Sie dann allmählich zu der von Ihnen präferierten Sprechweise zurück. Ihr Gegenüber wird Ihnen folgen und dann selbst so ähnlich sprechen wie Sie! Test it!

■ **Wortwahl**

- **Problem:** Ein Unternehmermandant wird im Arbeitsrecht durch das Wort „Massenentlassungen" ebenso **ideologisch alarmiert** sein wie ein Betriebsratsmitglied durch das Wort „Freisetzung", das er als Euphemismus empfindet. Der anwaltliche Satz „Das erfordert eine langfristige rechtliche Absicherung" löst vollkommen entgegen gesetzte Reaktionen bei den Zuhörern aus: Der Mitarbeiter der Rechtsabteilung findet ihn richtig und wichtig, während der neben ihm sitzende Controller sofort Ausgaben in Millionenhöhe assoziiert und durch denselben Satz die nackte Panik entwickelt!
- **Lösung:** Bedienen Sie die **Nachrichtenwelten der Anwesenden** verbal und auch nonverbal nacheinander und vergessen Sie dabei niemals einen Entscheider: „Das erfordert, wie Sie wissen, (Blick zum Anwalt, nicken) eine langfristige rechtliche Absicherung, und erst die Kosten-Nutzen-Relation wird langfristig (Blick zum Controller, nicken) über den Erfolg der Maßnahme entscheiden". Alle werden nicken. Test it! Sogar kleine rhetorische Angewohnheiten Ihrer Gesprächspartner lösen **großes Wohlbefinden** aus, sobald sie von Ihnen verwendet werden: Jemand, der dauernd das Wort „wahrscheinlich" benutzt, wird „wahrscheinlich" an dem Wort großen Spaß haben.

■ **Befindlichkeit**

- **Problem**: Auf einen Mandanten in einem Zustand extremer Verzweiflung, Sorge oder Wut wird die sofortige anwaltliche Konzentration auf die Sache abwehrend und unsensibel wirken.[16] Typisch anwaltliche Redeweisen wie: „Wir sollten zunächst dafür sorgen, dass…" (Aktionismus) oder „Das kriegen wir schon wieder hin" (Billigtrost) oder „Machen Sie sich keine Sorgen, ich bin Fachanwalt für…" (Kompetenzkasperei) sowie „Ist Ihnen eigentlich klar, dass…" (Vortrag) sind für den verzweifelten Mandanten – falls überhaupt! – erst **nach schlüssigen Empathiebeweisen** erträglich.
- **Lösung:** Empathie ist zu 100 % lernbar! Drücken Sie aus, was der Mandant **braucht, wünscht, fühlt oder denkt**, bevor Sie zur Sache übergehen: „Das muss Sie schwer gekränkt haben" oder „Andere meiner mittelständischen Mandanten erhoffen sich in dieser Lage vor allem, dass…" oder „… und jetzt wissen Sie natürlich nicht mehr, wo Ihnen der Kopf steht, wo man anfangen soll und was jetzt nötig ist, stimmt's?" oder „Am wichtigsten ist Ihnen also zunächst…" Warten Sie, bis ihr Gesprächspartner nickt oder zustimmt. Bis dahin verstär-

16 Über den Zusammenhang von Absicht und Wirkung in der Kommunikation vgl. das Kapitel „Umgang mit Mandanten".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

ken Sie notfalls nochmals Ihr Verständnis für seine Situation. Und glauben Sie niemals, dass Geschäftsmandanten „so etwas" nicht brauchen! Vertrauen ist der Anfang von allem!

- **Körpersprache**
  - **Problem:** Ein im Erstgespräch kerzengerade aufrecht sitzender Mandant wird wahrscheinlich den in seinem Sessel lässig zurück gelehnten Anwalt als **desinteressiert und arrogant** empfinden, während der Anwalt, der während des Gesprächs beide Unterarme auf seinen Schreibtisch gelegt hat, **bedürftig, schwach oder zu dominant** auf einen Mandanten wirken kann, der zurück gelehnt im Sessel kauert.
  - **Lösung:** Gleichen Sie Ihre Non-Sprachen ebenfalls an! Auch dabei werden Sie feststellen, dass Ihre Gesprächpartner sich Ihrem äußeren Habitus anpassen, sobald Sie etwa zwei Minuten lang auf dessen **Symmetrie** achten. Sie können übrigens indiziell ermitteln, wie sympathisch Sie auf den zukünftigen Mandanten wirken, indem Sie den **Grad der Symmetrie** zwischen sich und ihm ab und zu registrieren. Vorausgesetzt, Sie wollen den Mandanten gewinnen, erhöhen Sie den **Grad der äußeren und inneren Symmetrie**, so gut es geht. **Imitieren Sie nicht!** Das Bild von der äußeren und inneren Symmetrieachse ist oft hilfreich, um sich an diese ungewohnte Aufgabe zu erinnern. Haben Sie niemals Angst, dass der andere diese **Vorkehrungen bemerken** wird. Störend ist für den anderen immer nur das **mismatching,** und mit etwas Übung kriegen Sie den für Sie „richtigen" Grad der Anpassung heraus.
- **Daraus folgt:**

Beachten und verwenden Sie **verbale und non-verbale Muster** Ihres Mandanten, so gut es geht und so lange Sie das mit Ihrer **Persönlichkeit in Einklang** bringen.

Diese Aufforderung gilt **nur für die ersten Minuten** der ersten Begegnung. Sobald ein **Vertrauensverhältnis** besteht, wird der Mandant **seine Muster abschwächen** und schließlich sogar Ihren folgen. Selbstverständlich gilt das auch am Telefon! Der lauteste Mandant wird nach wenigen Sekunden in erträglicher Lautstärke sprechen, wenn Sie seine Lautstärke einige Sekunden selbst verwendet haben und dann leiser werden. Test it!

Einige Leser werden erlebt haben, dass matching im Gespräch mit manchen Gesprächspartnern **automatisch** und **ohne Nachdenken** geschieht. Diese Beobachtung hat eine lange Geschichte.

d) Matching hat mit Imitation nichts zu tun

Bewusstes Matching ist für viele Anwälte anfangs schwierig. Stammhirnliche Impulse befehlen dem Gehirn unweigerlich, **unsympathische Menschen zu meiden oder zu bekämpfen** (Flucht oder Kampf). Bewusstes Matching ist anfangs an eine gewisse Überwindung gekoppelt: die permanente Konfrontation mit unbekannten und ungeliebten Mustern ist zunächst anstrengend und löst große Bedenken aus: „Bin

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

ich dann noch ich selbst?“ Dieser Einwand ist einerseits eine gute Gelegenheit, die **Schlagkraft des eigenen Ziels** zu untersuchen („Ist mir dieser Mandant so viel wert, dass ich seine Muster in den Griff kriegen möchte?“) und unterstellt andererseits eine gewisse **Nähe zur Imitation**.

Imitation jedoch ist hier nicht gemeint: Meiden Sie übertriebene (anbrüllen, weinen), sozial unverträgliche (am Kopf kratzen, als Norddeutscher Bayerisch zu reden versuchen, gähnen) oder Ihnen **unsympathische Kommunikationsmuster** des anderen. Falls Ihnen das Ausdrücken fremder Befindlichkeiten „schleimig“ vorkommt („Ich kann mir gut vorstellen, wie sehr Sie das gekränkt hat“) ersetzen Sie es durch die sachlichere **Paraphrase** („Das bedeutet, dass Sie den Vorschlag für unangemessen hielten?“). Der Mandant wird beides goutieren, sich allerdings wohler fühlen, wenn Sie das auch tun.

2. Wie Anwälte eine komplexe Antwort für Laien strukturieren – Das „Brecht’sche Theater“

Anwälte haben ihre Argumente, deren Ausnahmen und deren Relevanz regelmäßig vollständig im Kopf. Sie vergessen ebenso regelmäßig, ihr **hochkomplexes Fachwissen sprachlich und strukturell zu vereinfachen**, damit der zukünftige Mandant ihnen folgen kann.

Anwälte hoffen vergeblich, dass allein der **Inhalt sachlicher Argumentation** ein **Vertrauensverhältnis** zum Mandanten begründen könnte. Aus Mandantensicht dagegen ist Fachkompetenz eine „conditio sine qua non“,[17] wird also bereits **vor** der Anfrage vorausgesetzt. Nur, was darüber hinausgeht, **beweist dem Mandanten Qualität** und macht für ihn den Unterschied zum Mitbewerber aus!

Tipp
Nicht nur der Inhalt einer Antwort bewirkt die Aufmerksamkeit des Laien, sondern auch dessen Präsentation!

Der Interessent an einer anwaltlichen Leistung möchte **ohne Umwege verstehen**, welche Leistungen und **Vorteile der Anwalt ihm bringt** oder bringen würde. Das betrifft den arbeitslosen Sozialarbeiter ebenso wie den Geschäftsführer, den Vortragsbesucher ebenso wie die zufällige Bekanntschaft und den Dauermandanten ebenso wie den „Neuling“. Anwälte **scheuen dramatische Vereinfachungen** und sprachliche Banalisierungen ihres Wissens aus **Furcht, inkompetent zu wirken**. Besonders Anwälte in den ersten drei Berufsjahren berichten, sich schon zu Beginn

17 Nicht diskussionsfähige Voraussetzung.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

einer Antwort unwohl zu fühlen, wenn sie Details überhaupt nicht oder nicht gleich erwähnen.[18]

a) Was hat Bertolt Brecht damit zu tun?

Bertolt Brecht stand vor demselben Problem. Er wollte sein **Publikum überzeugen** und komplexe Ideologien vermitteln. Er hatte schließlich eine Präsentations-Idee, die die Theaterwelt revolutionierte: Er projizierte auf den noch geschlossenen Theater-Vorhang den Inhalt des gleich folgenden Aktes.[19] Der Theatergänger, der nun schon weiß, was passieren wird, achtet dadurch **konzentriert auf das Wie**, auf die Methoden. Er ist also „am Gang, nicht am Ausgang"[20] interessiert.

Der Theaterbesucher wird zu einem **analytisch-distanzierten Betrachter** der handelnden Figuren statt zu einem emotional eingespannten Konsumenten.

b) Brecht'sches Theater – Wie geht das? (Struktur)

Anwälte erklären Laien permanent **rechtliche oder taktische Vorgehensweisen**. Sie verwenden das Brecht'sche Theater, um dem Laien eine **komplexe Information hindernisfrei verständlich zu machen**. Sie vermeiden dabei Details, Umwege und Rechtsvokabular. Das Brecht'sche Theater besteht aus drei Punkten:

Anwälte

- **benennen Thema und Anzahl der gleich folgenden Argumente**

(Vorhang ist noch zu). Dadurch weiß der Hörer, dass er sich in Kürze nur auf eine **bestimmte Anzahl** von Punkten und nur auf ein **eingegrenztes Thema** zu konzentrieren hat und kann sein Gehirn fokussieren.

- **benennen die angekündigten Themen stichpunktartig nacheinander**

(Vorhang ist offen). Die Aufzählung hat **keine Details**, eine einfache Sprache und wird dem Mandanten live **an den Fingern visualisiert**, bzw. am Telefon durch „erstens ..., zweitens..., drittens... strukturiert". Dadurch bekommt der Hörer **leicht verständliche Eckdaten**, eine Art „abgestecktes Areal".

---

18 Verständlich, denn die juristischen Ausbildungen in Deutschland und Österreich sind ausgerichtet auf das fehlerfreie Abspulen aller Eventualitäten. Spätere Haftungsregeln bestrafen ebenfalls die „Auslassung" von Details.

19 Bertolt Brecht wollte ein analytisches Theater, das den Zuschauer eher zum distanzierten Nachdenken und Hinterfragen anregt als zum Mitfühlen. Zu diesem Zweck „verfremdete" und desillusionierte er das Spiel absichtlich, um es als Schauspiel gegenüber dem wirklichen Leben erkennbar zu machen (Brecht nannte dies den „Verfremdungseffekt"). Zuschauer und auch die Schauspieler selbst sollten analysieren und synthetisieren, das heißt, von außen an eine Rolle herangehen. (Information nach Bertelsmann Lexikon, episches Theater)

20 Die „Checkliste Galileo Galilei" mit dem Zitat „Nicht der Ausgang, sondern der Gang der Handlung ist deshalb für Brecht wichtig" finden Sie unter www.bts.imbach.com.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

- **schließen die Aufzählung durch eine Frage ab,**

damit der Hörer wieder „ins Spiel kommt". Dadurch kann der Hörer entscheiden, **welchen Punkt er wichtig** oder unwichtig finde, in welchem Bereich der Anwalt weiterreden soll. **Aufmerksamkeit** und **Merkfähigkeit** steigen signifikant und zeitgleich an.

c) Wie können Anwälte das in den Akquise-Alltag übertragen?

In den folgenden Akquisesituationen erfragt ein potenzieller Mandant komplexe Strategien in einfachen Worten. Verhandlungsstarke Anwälte und ihre Assistentinnen „matchen" diese Kombination durch das „Brecht'sche Theater".

Die **Frage am Schluss** ist jeweils ein wichtiger Test für **Verstehen und Vertrauen**. Hier sind einige Beispiele aus **diversen anwaltlichen Akquisesituationen.**

- **Vortrag**

Ein Hörer fragt: „Was muss man eigentlich bei einer Scheidung zwischen einer Deutschen und einem Ausländer beachten?" Der vortragende Anwalt[21] bedankt sich für die Frage, setzt sich, schaut alle Zuhörer an und sagt: „Wichtige Frage! Also ganz generell, ohne dass ich genaue Hintergründe Ihrer Frage kenne, sind immer dieselben drei Dinge (Vorhang ist noch zu) wichtig: nämlich (Vorhang auf): „X", (Daumen hoch), „Y" (Finger hoch) und „Z". (Finger hoch). Welchen Punkt soll ich näher erklären?"

- **Mandantengespräch**

Der Mandant fragt: „Wie gehen wir am besten vor?" Der Anwalt strukturiert die Antwort so, dass der Mandant sie sich gut merken kann und aktiviert den Mandanten am Schluss durch die Frage: „Also wir gehen am besten in einem Dreierschritt vor: (Daumen hoch) „Zuerst ersuche ich X um ein Gespräch, dann (Finger hoch) informieren Sie Ihre Y, und schließlich (2. Finger hoch) bitten Sie um eine Z. Mit welchen Schwierigkeiten müssen wir dabei rechnen?"

- **Kanzleipräsentation**

Diese telefonische Anfrage eines Interessenten leitet eine direkte Akquise ein: „Wir sind im gewerblichen Mietrecht bislang ganz gut vertreten durch die Kanzlei X und suchen jetzt nach zweiten Meinungen. Was sollte uns veranlassen, mit Ihnen zusammen zu arbeiten?" Eine Kombination aus **Perspektivwechsel** (Verbindlichkeit erhöhen, Angeberei minimieren) und **Brecht'schem Theater** (Struktur) bietet sich an: „Vielleicht berichte ich zunächst von drei Vorteilen, von denen unsere Mandanten immer wieder berichten, bevor wir in Details einsteigen? Unsere Mandanten schätzen an uns vor allem unsere 13-jährige Erfahrung im Bereich X sowie unsere Aufstellung Y. Auch unser Z führt immer wieder zu Zufriedenheit. Welcher dieser Punkte ist für Sie am wichtigsten?"

21 Mehr Vortragstechniken unter dem Kapitel „Vorträge".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

■ **Small Talk**

Small Talk Situation im Zugabteil. Man gerät ins Plaudern. Ein Passagier fragt den vor ihm sitzenden Anwalt:[22] „Was machen Sie denn da so in Ihrer Kanzlei?" Der Anwalt antwortet: „Wir vertreten ausschließlich Unternehmer und haben drei Schwerpunkte im Arbeitsrecht: Wir kümmern uns erstens um die X, zweitens um die Y und drittens um die Z. Welcher Bereich ist für Sie interessant?" Durch den ersten Teil der Antwort sortiert der Anwalt bewusst seine Mandantschaft und ermittelt dadurch zügig den Status des Fragers. Durch den zweiten sagt er „klar und angenehm, was erstens, zweitens und drittens käm".[23] Er strukturiert seine Botschaft, macht eine Liste seiner Kompetenzen und vermeidet dabei Details, denn er weiß noch nicht, was den anderen interessiert.

■ **Ersttelefonat mit Assistentin**

Die Assistentin erklärt dem Mandanten, welche Unterlagen er zum ersten Besprechungstermin mitbringen muss. Sie sagt: „Herr Berger, es gibt drei Dinge, die Sie bitte mitbringen zu Ihrem ersten Gespräch. Haben Sie etwas zu schreiben? (Warten, bis er mitschreiben kann) Erstens: Wir brauchen den Arbeitsvertrag, zweitens das Kündigungsschreiben und drittens, falls vorhanden, eine Rechtsschutzversicherung. Schaffen Sie das alles bis morgen 14 Uhr?" (geschlossene Kontrollfrage).

3. Wie Anwälte ein Gegenargument platzieren – „Gerade weil" statt: „ja, aber"

Anwälte müssen permanent **Gegenargumente** im Kopf der Gesprächspartner platzieren. Kritische Verhandlungspartner, unsichere Mandanten, halsstarrige Gegner und vor allem anspruchsvolle zukünftige Mandanten fordern alles! **Gegenmeinungen sind Alltag** im Anwaltsberuf. Mandanten bezahlen ihren Anwalt für die Durchsetzung einer „Gegenmeinung".

a) „Ja, aber" tötet das zuvor Gesagte

Wer durch die Formulierung **„ja, aber"** die „feindliche" Meinung des anderen kommentiert, torpediert nicht nur den „feindlichen" Inhalt (Meinung des anderen) sondern auch dessen **subjektive Berechtigung** (Entstehung der gegnerischen

22 Reisezeit ist Akquisezeit! Akquisewillige Anwälte steigern die Neugier der Mitreisenden durch öffentliche Lektüre der NJW oder anderer für Laien erkennbarer Berufsinsignien und warten, bis sie angesprochen werden! Investieren Sie in eine 1. Klasse Bahncard und buchen Sie einen Abteilplatz! Beim Lesen der NJW werden Sie immer von Nicht-Juristen angesprochen! Bester Zeitpunkt: Nach der Fahrkartenkontrolle Mitreisende anlächeln, in Small Talk verwickeln und erst dann wieder in die Lektüre vertiefen. Sie können auch in die drei Jahre alte NJW die „Gala" (das hat die Autorin selbst getestet) oder „Wild und Hund" einschlagen und in Wahrheit diese lesen. Es klappt immer noch!

23 *Busch*, Fünftes Kapitel.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Meinung). Daher wirkt das „ja aber“ auch aggressiv gegen den Inhaber einer Meinung, nicht nur gegen die Meinung selbst. Verwender von „ja, aber“ transportieren daher – oft ungewollt – **aggressive Subtexte.**[24]

Beispiel
An kleinen, privaten Dialogen wird das bereits deutlich:
A: „Ich würde gern auch Tante Herta einladen.“
B: „Ja, aber Tante Herta wohnt viel zu weit weg.“

„Ja, aber“ – Sprecher transportieren auf der **Sachebene einen Einwand** und auf der **Beziehungsebene eine Attacke**. Der Einwand von B wirkt **monolithisch**. Da die Beziehungsebene jegliche Kommunikation dominiert,[25] wird der Redebeitrag von A **faktisch entwertet**. „Ja, aber“ produziert Subtexte wie: „Du hast die Sache nicht durchschaut“ oder: „Du hast wirklich keine Ahnung“. Sie lösen beim Mandanten – je nach seiner Persönlichkeit – Auflehnung oder Frust aus. Gesteigert wird das noch durch die Modulation von B: die Stimme geht runter; es kommt nicht der Ansatz einer Lösung, denn es ist ja **alles gesagt**.

„Ja, aber“ wirkt aggressiv – unabhängig vom Wunsch des Sprechers und unabhängig von der Korrektheit des Inhalts. „Ja, aber“ wird gern von Menschen verwendet, die über ihre Wirkung auf andere nicht nachdenken oder nachdenken müssen, ist also in **strategischen, kundenorientierten Berufen wie dem Anwaltsberuf deplatziert**. Selbst wenn beide sachlich korrekt reden, bleibt der **schlechte Nachgeschmack** einer ungewollten und doch nicht minder **systematischen Zurechtweisung** des Gesprächspartners.

b) Durch „gerade weil“ oder „gerade deshalb“ wahren beide ihr Gesicht

Wer seine Gegenmeinung durch ein „gerade weil“, „gerade wegen“ oder „gerade deshalb“ einleitet, **tastet die subjektive Berechtigung der Ursprungsbotschaft nicht an**. Der andere **wahrt sein Gesicht** und bleibt „auf Linie“, ist vermutlich sogar gern mit der **gemeinsamen Lösungssuche** befasst.

Beispiel
A: „Ich würde gern auch Tante Herta einladen.“
B: „Ja, deshalb (oder: dann) sollten wir überlegen, wie wir das mit der Reise hinkriegen. **Sie wohnt ja so weit weg** (Ursprungseinwand eingebettet). Was müssten wir beachten?“

24 Subtext = der nicht gesprochene Text, also: die Wirkung unterhalb der Worte.
25 Ausführliche Erläuterungen zur Dominanz der Beziehungsebene über die Sachebene bei *Watzlawick/Beavin/Jackson*, S. 22 ff.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Der „Sockel" des anderen bleibt unversehrt. Der Einwand von B ist nun in eine Frage bzw. einen Vorschlag **eingebunden**. Diese Durchsetzungstechnik schließt stets mit einer Frage ab, so dass **Führung immer gesichert** bleibt und A wieder zum Zug kommt. Dadurch wird der andere entweder bei der **Behebung des Problems behilflich** sein oder ohne Gesichtsverlust – und ohne Streit! – umschwenken.

c) Wie sich Anwälte durch rhetorisches Aikido[26] durchsetzen

Niemand ändert ohne Grund seine Meinung. Falls es doch geschieht, geschieht es **innerhalb des gegnerischen Systems durch Überzeugung**, nicht außerhalb durch Überreden, Drohen oder Appelle.[27] Es ist hohe Schule der Verhandlungskunst, eine **feindliche Meinung unangetastet stehen zu lassen** und sogar zu würdigen, ohne ihr jemals zu folgen.

In der rechten Spalte der jetzt folgenden Tabelle vermeidet der Anwalt „ja, aber" und lässt dadurch die Meinung des Mandanten (links) unangetastet. Sprachlich wird sie sogar verstärkt, obwohl der Anwalt vom Gegenteil überzeugt ist. Der Mandant gewinnt so Sicherheit und die **innere Ruhe, das Gegenargument überhaupt anzuhören**.

Die Abschlussfrage signalisiert auch hier wieder, dass der Mandant „die Wahl hat". Auch dadurch verdeutlicht der Anwalt, dass alle Argumente gleichrangig eine gewisse Berechtigung haben:

Mandant:	Anwalt „aber":	Anwalt „gerade weil":
„Bei dem Geschäftsführer kommen wir damit nicht durch."	„Ja, aber wir haben noch längst nicht alle Möglichkeiten ausgeschöpft".	„Deswegen lassen Sie uns alle Möglichkeiten untersuchen, die wir haben. Ist Ihnen das Recht?"
"Ich möchte den Arbeitsplatz auf jeden Fall behalten".	„Ja, aber haben Sie sich gut überlegt, was dann passieren kann?"	„Gerade wegen Ihrer Zukunftssorgen lassen Sie uns alle Möglichkeiten mal genau untersuchen. Einverstanden?"
„Meine Gesellschafter raten mir davon ab."	„Das kann schon sein, aber..."	„Gerade weil die Reaktionen eher kritisch sind, sollten wir alle Sachargumente sorgfältig abwägen. Was halten Sie davon?"

26 Aikido = betont defensive asiatische Kampfsportart. Der Name setzt sich zusammen aus Ai (Harmonie), Ki (Lebensenergie) und Do (Lebensweg). Naturmetaphern verdeutlichen die Idee der Durchsetzung: Der Sturm knickt die starre Eiche, nicht aber den flexiblen Bambus.

27 Vgl. das Kapitel „Umgang mit Mandanten".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

4. Wie Anwälte negative Nachrichten überbringen – Euphemismus ade

Steuereintreiber im zaristischen Russland lebten gefährlich – und nie lange! Sie waren Verkünder neuer Steuern – z. B. auf Bärte, Särge und Salz – und Eintreiber enormer Summen für den ungeliebten Zarenhof, und viele von ihnen verbluteten qualvoll, aufgespießt auf einem Dreizack, Lieblingswaffe wütender Bauern und Handwerker. **Der Überbringer schlechter Nachrichten wurde in der öffentlichen Wahrnehmung immer schon mit dem Produzenten derselben gleich gesetzt.** Kein Wunder, dass daher das Überbringen negativer Nachrichten auch heute für Anwälte eine **Herausforderung** darstellt:

Wie kommuniziert man diesen ungeliebten Teil des Alltags elegant und verbindlich? Angst und Unsicherheit in dieser schwierigen Situation führen zu **Wortbrei, Rechtfertigungen und Schleifchenargumentation.**[28] Vor allem lösen sie Angst und Unsicherheiten beim Mandanten aus. Doch Hilfe naht: Das Überbringen von schlechten Nachrichten ist eine A-Aufgabe, wird also durch Sie selbst und sofort nach Bekanntwerden der Nachricht vorgenommen und besteht aus fünf Etappen:

- Ankündigung, dass gleich eine solche Botschaft kommt – mit Allianzangebot!
- Aussprechen der Botschaft ohne Beschönigung in einem einzigen Hauptsatz;
- Erklärung(-sversuch), wie es dazu kam;
- Wechsel der Zeitzone (Problem = Gegenwart, Lösung = Zukunft);
- Zustimmung für Lösung einholen.

Tipp
Reden Sie nicht drumrum!

Beispiel – „Der Böse ist ein Dritter"
Das Landgericht hat die Klage abgewiesen. Sie rufen **selbst und sofort** den Mandanten an und präsentieren folgenden Text: „Herr Berger, ich habe heute eine Nachricht, die Sie nicht freuen wird (**Ankündigung**), und mich hat es ebenfalls (**Allianz**) völlig überrascht. Das Landgericht hat die Klage abgewiesen (**Hauptsatz ohne Euphemismus**), und wir haben heute zu überlegen, wie wir weiter vorgehen wollen (sofort **Zeitzone wechseln**)".

Der Mandant will in der Regel wissen, wie es dazu kam. „Wenn ich es genau wüsste, würde ich es Ihnen gern erklären. Wir haben auf die schriftliche Begründung zu warten. Ich kann nur vermuten (**Erklärungsversuch**), dass das Gericht unserer Argumentation nicht gefolgt ist. Deshalb (nicht: „aber"!) sollten wir jetzt gleich Plan B besprechen (**Zukunft**). Sind Sie damit einverstanden?" (**Kontrollfrage**, um die Zustimmung zu bekommen).

Sollte Ihre Kanzlei selbst den Fehler begangen haben, sieht die Sache anders etwas aus und Sie landen im **Beschwerdemanagement**.[29]

28 Schleifchenargumentaion = jemand begründet etwas nochmals, nachdem der andere es schon längst akzeptiert hat. Eine gruselige, zeitraubende und unsicher bzw. eitel wirkende Angewohnheit mancher Anwälte. Sofort abstellen!

29 Details zum Beschwerdemanagement im Kapitel „Umgang mit Mandanten".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

5. Wie Anwälte kritische Haltungen drehen – Perspektivwechsel

„Erklären Sie es mir, als sei ich sechs Jahre alt". Dieser weltberühmte Perspektivwechsel[30] bringt einen Mandanten dazu, seinem Anwalt gegenüber in **einfachster Sprache** und **ohne emotionale Umwege** den **Kern des Falles** zu präsentieren.

Perspektivwechsel sind **höchst effiziente Verhandlungstricks**. Anwälte setzen sie ein, wenn sie sich **mit wenig Aufwand durchsetzen** und durch eine **unaufgeregte Selbstdarstellung** sowie durch einen schnellen **Zugang zu fremden Sachverhalten** punkten möchten.

Für die anwaltliche Akquise sind drei unterschiedliche Perspektivwechsel relevant:

	Perspektivwechsel 1	Perspektivwechsel 2	Perspektivwechsel 3
Wie es geht:	Ich versetze mich in die Situation des anwesenden Zweiten oder umgekehrt.	Ich begebe mich selbst in die Position eines nicht anwesenden Dritten.	Ich bewerte die ganze Situation aus den Augen eines nicht anwesenden Dritten.
Wozu es dient:	Verständnis erzeugen, Empathie beweisen und andere motivieren	Sprache banalisieren, vor allem geeignet für Gutachtervernehmungen vor Gericht	Cross-Selling einleiten, Information beschaffen, Angeberei vermeiden
Wie es klingt:	„Wenn ich mich in Ihre Lage versetze, kann ich sehr gut verstehen, dass Sie..." (Empathie beweisen)	„Erklären Sie es mir bitte, als hätte ich von Arbeitsrecht noch nie etwas gehört. Was ist passiert?" (Besserwissern juristisches Vokabular abgewöhnen und deren Halbwissen elegant kritisieren)	„Viele mittelständische Mandanten in Ihrer Situation haben zusätzlich die Sorge, dass..." (Cross-Selling einleiten)
	„Wenn Sie jetzt der Anwalt wären, wie würden Sie dann reagieren?" (Unmut über fehlende Unterlagen verständlich machen)	„Könnten Sie mir das so erläutern, als hätte ich noch nie mit Lebensmittelchemie zu tun gehabt?" (Sprachniveau banalisieren, hier Sachverständiger vor Gericht)	„Einige meiner Mandanten haben das ganz in Ruhe durchdacht und am nächsten Morgen mitgeteilt, ob wir das so machen können. Ist das für Sie auch ein Weg?" (Honorarkritik annehmen + locker Kompetenz beweisen)

30 Aus dem Kinofilm „Philadelphia" von Jonathan Demme, 1993.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

	Perspektivwechsel 1	Perspektivwechsel 2	Perspektivwechsel 3
Wie es klingt:	„Wenn ich in Ihrer Lage wäre, wäre mir besonders wichtig, zunächst....“ (Ideen geben ohne Vorschlag)	„Bitte erklären Sie es mal so, als sei ich Ihr Postbote.“ (Furcht vor Autoritäten nehmen)	„Was wird schlimmstenfalls Ihr Arbeitgeber vor Gericht über Sie behaupten?“ (peinliche Informationen bei fristloser Kündigung locker rauskriegen)
	„Wenn ich jetzt selbst Ihr Problem hätte, was würden Sie mir raten?“ („Dissoziierte“ Sicht herstellen, Mandanten einbinden und verhandlungsfähig machen)		„Viele Mandanten loben besonders drei Punkte: 1.....2.....3.....“ Welcher davon ist für Sie interessant?“ (Antwort auf Akquisefrage: „Warum sollte ich mit Ihnen zusammen arbeiten?“ Angeberei keine Chance)

6. Wie Anwälte ihr „Produkt“ an den Mandanten bringen – Nutzenargumentation

„Möchtest du mal mit einem 12 Zylinder 5,3 Liter Hubraum fahren?“ Was vielleicht für manchen Autokenner ein sofortiges „Ja“ zur Folge hätte, ist für Nicht-Abonnenten der „Auto-Motor-Sport“ möglicherweise eher ein gleichgültiges Schulterzucken wert: „Woher soll ich so etwas wissen? Was bringt es mir?“

Die Merkmale eines Produkts sind **bemerkenswert irrelevant** für Menschen, die die **Auswirkungen dieser Merkmale** nicht kennen. Deshalb hat der nächste Anbieter einer Probefahrt bessere Chancen: „Möchtest du mal **in einem Auto abheben**? Eine superbequeme, sanft schaukelnde, sehr leise schnurrende und wahnsinnig starke Luxuskarosse wartet da hinten auf eine Probefahrt mit dir.“ Da können doch auch mal Mädchen bei starken Autos schwach werden, oder?

a) Anwaltliche Produkte sind nicht-anfassbar und hoch erklärungsbedürftig

Anwälte sollten aus diesem Dialog lernen, denn **anwaltliche Produkte** sind nicht einmal Probefahrt tauglich. Das anwaltliche Produkt ist das Gegenteil von einem Kühlschrank: **nicht anfassbar**, nicht **selbst zu bedienen** und erst recht nicht **bei Nichtgefallen austauschbar**. Es muss sogar dann bezahlt werden, wenn es **unzureichend erklärt**, **suboptimal designt** und schließlich auch noch **erfolglos** ist.

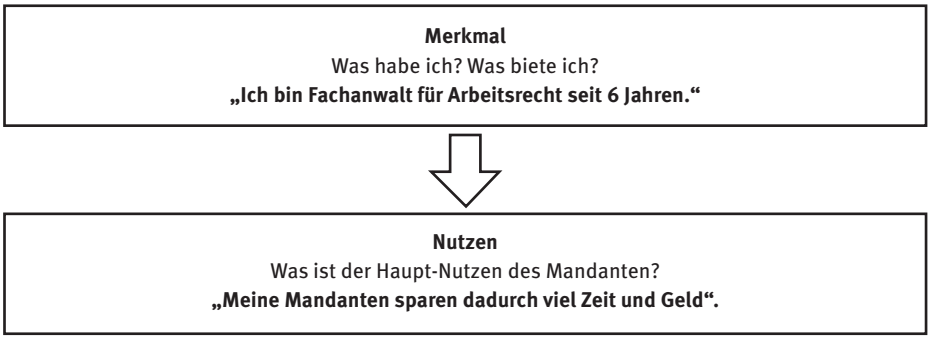
Nicht anfassbar und hoch erklärungsbedürftig – durch diese prekäre Kombination sind Beratungsprodukte so schwer an den Verbraucher zu bringen. Sichere Prognosen über **Wirkung und Haltbarkeit des Produkts** fallen schwer und der Mandant rollt genervt die Augen über dümmliche, weil stets unbewiesene Leerfloskeln wie: „Bei uns stimmt die Qualität“ oder: „Wir sind für unsere Mandanten da“.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

b) So nutzen Sie die Merkmal-Vorteil-Nutzen-Argumentation[31]

Der potenzielle Mandant fragt Sie, aus welchem Grund er mit Ihnen zusammenarbeiten sollte. Sie zählen klassischerweise einige **Merkmale** Ihrer Kanzlei auf: „Wir haben 2 Familienrechtler, beide sind Fachanwälte."

Der Interessent denkt: „Aha. Ja und? Was bringt mir das?" Ihm wird diese **Information nicht reichen**. Er **muss wissen**, was er davon hat, welchen **Nutzen** ihm das bringt. Also fügen Sie hinzu, was der potentielle Mandant dadurch gewinnt: „Sie haben dadurch immer **Zugriff auf eine kompetente Beratung**. Das wiederum sichert Ihnen **Zuverlässigkeit und Qualität** unserer Leistungen."


Merkmal
Was habe ich? Was biete ich?
„Ich bin Fachanwalt für Arbeitsrecht seit 6 Jahren."
Nutzen
Was ist der Haupt-Nutzen des Mandanten?
„Meine Mandanten sparen dadurch viel Zeit und Geld".

Die Merkmal-Vorteil-Nutzen-Argumentation ist eine **Verkaufsargumentation**, die an dem **Hauptinteresse des Kunden** „aufgehängt" ist. In der ersten Akquisitionsphase gilt es, diesen **Kunden-Nutzen herauszuhören** und immer wieder **selbst zu erwähnen.** Ein Interessent, dessen Hauptkaufreiz in einem **guten Preis-Leistungsverhältnis** besteht, benötigt also einen anderen **Inhalt** als einer, dem es vorrangig um **Qualität** geht.

Wer hauptsächlich „**Geld sparen**" will, wird nervös, wenn ihm dauernd „**hohe Qualität**" versichert wird – und umgekehrt. Der Qualitätsfreak hält das **kurzfristige Sparen** für eine sichere **Geldverschwendung**, und wer hauptsächlich „**Sicherheit**" für den Bestand seines Unternehmens anpeilt, wird „**Imagefragen**" für oberflächlich halten.

---

31 Diese Verkaufstechnik ist Standard in Verkaufsschulungen. In der Literatur zur Verkaufspsychologie (z. B. www.verkaufscoach-online.de) werden Sie viel über die „Merkmal-**Vorteil-**Nutzen-Argumentation" finden. In anwaltlichen Akquisegesprächen scheint die Erwähnung des **Vorteils** zu wenig vom **Nutzen** unterscheidbar zu sein. Der „Vorteil" fehlt daher als Überzeugungsschritt in diesem Buch. Hier wird lediglich die **verkürzte Variante** „Merkmal-Nutzen" erklärt. In der Tabelle (s.u.) kommt der „Vorteil" allerdings aus Vollständigkeitsgründen noch vor.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Wenn Sie den dominanten Kundennutzen selbst benennen, hält der Mandant Sie schon in den ersten Minuten des Gesprächs für einen **Sachkenner** und für einen **empathischen Gesprächspartner.**

Hier ist die **Merkmal-Vorteil-Nutzen Argumentationskette** einer beliebige Kanzlei:

	Merkmal – das haben wir:	**Vorteil – das bieten wir:**	**Nutzen für den Kunden:**
1	8 unserer 10 Anwälte sind Fachanwälte.	Wir arbeiten mit Spezialisten.	Qualität gesichert
2	Wir sind an 3 deutschen Standorten präsent.	Wir kommen überall hin.	Flexibilität gewährleistet
3	Wir arbeiten in Teams.	Wir bearbeiten Mandate effektiv.	Zeitersparnis ermöglicht
4	Wir sprechen verhandlungssicher Französisch.	Wir vertreten effektiv – auch im Ausland!	Internationalität geboten
5	Wir haben Steuerrechtler auch an Bord.	Wir bieten „alles aus einer Hand“.	Geld gespart

c) So verwenden Sie die Nutzenargumentation rückwärts

Geübte Anwälte präsentieren die Merkmal-Nutzen-Argumentation **rückwärts**, erläutern also das **Attraktivste** (den Nutzen) **zuerst,** schaffen dadurch **Neugier** auf das**,** was kommt und eine besonders hohe **Konzentration auf den Inhalt.**

Die folgenden Sätze entwickeln die **Nutzenargumentation rückwärts** aus der **Tabelle oben** und kombinieren ihn mit dem **Perspektivwechsel**. Durch letzteres werden Angeberei und der Eindruck **unbewiesener Behauptungen** vermieden:

- Unsere Mandanten (Perspektivwechsel 3) können sich auf unsere gleich bleibende **Qualität** (Nutzen) verlassen, denn wir arbeiten mit ausgewiesenen Spezialisten: 8 unserer 10 Anwälte sind Fachanwälte (Merkmal).
- Unsere Mandanten (Perspektivwechsel 3) schätzen unsere **Flexibilität** (Nutzen). Die gewährleisten wir dadurch, dass wir geografisch perfekt verteilt sind: Wir haben drei Standorte in Deutschland (Merkmal).
- Durch unsere Arbeit sparen unsere Mandanten (Perspektivwechsel 3) viel **Zeit** (Nutzen). Wir sind in Teams organisiert (Merkmal) und arbeiten dadurch – auch in mehreren Rechtsgebieten zeitgleich – äußerst effektiv.
- Unsere Mandanten (Perspektivwechsel 3) schätzen unsere **Internationalität** (Nutzen). Wir verfügen allein in Frankreich über ein weites Netz an Kooperationen und sprechen fließend Französisch (Merkmal).
- Unsere Mandanten (Perspektivwechsel 3) sparen **Geld** (Nutzen) dadurch, dass wir „alles aus einer Hand“ anbieten und vor allem rechtzeitig unsere eigenen Steuerrechtler (Merkmal) einbinden.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

d) Das „kleine Lexikon“ der Nutzen-Argumentation

Doch nicht nur die Inhalte sind wichtig, um das **Nutzensystem zu matchen**. Jeder Interessent benötigt auch ein **spezielles Vokabular**, um sich sofort wohl zu fühlen. Zu jedem Kundennutzen gehören passende, aktive Verben.

Lesen Sie hier die typischen **Zugangsvokabeln** zu dem **bevorzugten System** Ihrer Interessenten und unter der Tabelle deren Anwendung:

Nutzen des Kunden	Zugangs-Vokabel
Gewinn/Wirtschaftlichkeit	vermehrt, erhöht, steigert, rationalisiert, verringert, beschleunigt, erspart, optimiert
Sicherheit, Zuverlässigkeit	garantiert, verhindert, vermeidet, sichert, bewahrt, gewährleistet
Kostenreduktion	spart, reduziert, vermindert, verringert, minimiert, kontrolliert
Schnelligkeit/Flexibilität	beschleunigt, rationalisiert, vereinfacht, unterstützt, verbessert, ermöglicht
Rationalisierung	treibt voran, gewährleistet, steigert
Geltung, Anerkennung, Prestige	bestätigt, verbessert, demonstriert, zeigt, belegt, ermöglicht, steigert, dokumentiert

Beispiel 1

Und so klingt es, wenn Sie **aktive Verben** zur Verdeutlichung des Kundennutzens im Akquisegespräch verwenden:

- Das **beschleunigt** die Einigung. (Zeit)
- Das **reduziert** unseren Aufwand erheblich. (Kostenreduktion)
- Das **steigert** die Produktivität der Zusammenarbeit in dieser Phase. (Gewinn)
- Das **garantiert**, dass die Geschäftsführer rechtzeitig eingebunden werden. (Sicherheit)
- Das **bestätigt** Ihre These von der... (Prestige)
- Das **gewährleistet** eine ungestörte Abwicklung. (Rationalisierung)
- Das **vereinfacht** die Kombination beider Strategien. (Flexibilität)
- Das **minimiert** die Ausgaben. (Gewinn)

Beispiel 2

Kombinieren Sie nun noch das **Nutzenvokabular** mit dem **Perspektivwechsel**:

- Das **erspart** unseren Mandanten (Perspektivwechsel) viel Ärger.
- Viele unserer Mandanten (Perspektivwechsel) konnten dadurch Ihr Risiko **verringern.**
- Unseren Mandanten (Perspektivwechsel) war dadurch eine flexiblere Abwicklung **möglich.**
- Dadurch konnten unsere Mandanten (Perspektivwechsel) ihre Budgets besser **kontrollieren.**
- Unsere Mandanten (Perspektivwechsel) konnten dadurch ihre Bonität **dokumentieren**.
- Dadurch **verbessern** unsere Mandanten (Perspektivwechsel) ihre Position gegenüber der Versicherung.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

7. Wie Anwälte verbale Attacken nutzen, statt sie zu fürchten – die offene Frage

Ein akquisestarker Anwalt macht durch offene Fragen aus jeder **unsachlichen Kritik Pluspunkte,** aus jedem **Einwand einen Image-Gewinn** und aus jeder **Attacke eine sachliche Verhandlungsbasis.**

Manche Einwände eines Interessenten sind **nicht selbst geglaubt**. Sie bezeichnen eher seine ungerichtete, **generelle Unzufriedenheit** („Das sind doch alles nur Spekulationen"), dokumentieren **schlechte Laune** („Der redet viel, wenn der Tag lang ist") oder entwickeln sich zu **verallgemeinerten Attacken** („Das verhindern die schon, keine Sorge").

Vorwürfe, Zynismus und Aggressionen gegen andere oder gegen sich selbst dokumentieren **„schlecht formulierte Wünsche"**[32] **des Sprechers** und verdeutlichen dessen **derzeitige mentale Disposition.**

Sie sind weit entfernt von ernsthaften Beschreibungen realer Hindernisse. Trainierte Anwälte freuen sich über **Einwände**, **Widerstände** und sogar über **unsachliche Attacken aller Art**, solange sie **geäußert werden,** denn dadurch haben sie jedes Mal zwei Vorteile: Sie wissen,

- wie der Sprecher denkt und fühlt – und können ihn dadurch „**handeln",**
- dass der Sprecher **mit der Sache verbandelt** ist. Stünde er gleichgültig dem Anwalt und seinem Angebot gegenüber, schwiege er.

Tipp
Der sprechende Kritiker ist manchmal schwer zu führen, der schweigende nie.

Die offene Frage **blockiert das Stammhirn**[33] eines unsachlichen Kritikers, zwingt ihn zum Denken und macht aus ihm einen **denk- und verhandlungsfähigen Strategen**.

Die offene Frage sichert nicht die Entscheidung in der Sache selbst, sondern die **Bereitschaft zum Nachdenken** über die Sache! Der Anwalt wirkt **unerschrocken, verbindlich und lösungsorientiert**, wenn er offene Fragen stellt und behält dadurch **in kritischen Situationen die Führung**.

Beispiele

„Sie sind Dienstag schon wieder in Urlaub? Wann arbeiten Sie überhaupt?"	„Was kann ich vor meinem Urlaub für Sie tun?"
„Sie haben doch keine Ahnung von der Werbebranche."	„Welche Informationen genau fehlen mir?"
„Ausgerechnet jetzt? Das hat keinen Sinn."	„Welcher Zeitpunkt passt Ihnen besser?"

32 Martin Haberzettl, österreichischer Managementcoach, www.haberzettl-schinwald.com.
33 Weitere Ausführungen zu „Stammhirn" und „Denkhirn" im Kapitel „Umgang mit Mandanten".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

„Das ist viel zu gefährlich. Bloß keine Experimente!“	„Welches konkrete Risiko sehen Sie?“
„Das haben wir noch nie so gemacht.“	„Was kann schlimmstenfalls passieren, wenn wir es probieren?“
„Die Kanzlei Y ist günstiger“	„Das ist gut möglich. Was machen wir jetzt?“
„Ich muss es mir noch mal überlegen.“	„Bis wann dürfen wir mit Ihrer Entscheidung rechnen?“

8. Wie Anwälte selbst geglaubte Einwände in Lösungen umwandeln: Die „Strategie 102“

Andere Einwände sind vom Sprecher selbst geglaubt und dokumentieren dessen **begründete Sorge**. Diesen Sprechern **fehlt oft eine Idee**, durch die sie eine derzeitige Schwierigkeit überwinden können. Anwälte, die diese Idee vermitteln, sind Kult!

Die **„Strategie 102“** ist ein rhetorischer Trick, durch den der **ursprüngliche Denkrahmen** eines Probleminhabers zugunsten eines **neuen Lösungsweges aushebelt** wird. Durch die „Strategie 102“ sind drei Dinge sicher gestellt:

- Die Sorge des Sprechers wird **ernst genommen,**
- ein **neuer Denkraum** wird eröffnet,
- der Probleminhaber erkennt selbst einen **neuen Weg zur Lösung**.

a) Namensfindung „Strategie 102“

Die Bezeichnung **„Strategie 102“** geht zurück auf den folgenden denkwürdigen **Dialog** im Privatumfeld der Autorin. Zwei siebenjährige Kinder werden zum Tennistraining gefahren. Beide Kinder sind in der ersten Klasse und haben bis 100 rechnen gelernt. Der Fahrer gibt Rechenaufgaben nach hinten:

Fahrer: „Wie viel ist 68 + 4?“

Kinder: (schwere mathematische Gewitterwolken auf der Stirn) beraten sich mit Hilfe von Fingern und Debatten und antworten: „72?“

Fahrer: (begeistert) „Richtig!“ Er macht die nächste Aufgabe schwieriger; sie geht „rückwärts über den Zehner“: „Und wie viel ist 31 – 3?“

Kinder: (pechschwarze Unwetterwolken auf der Stirn) überlegen hin und her, Finger etc. und antworten schließlich: „28“

Fahrer: (sehr begeistert) „Ja!“ Er macht die nächste Aufgabe noch schwieriger: „Und wie viel ist 98 + 4?“

Kinder: (drohender Tornado auf der Stirn) legen los, debattieren, Finger etc., setzen sich plötzlich kerzengerade hin und schimpfen empört: **„Wir haben nur bis 100 rechnen gelernt!“**

Fahrer: (großer Verhandler) **„Stellt euch mal vor, Ihr hättet schon weiter rechnen gelernt als nur bis 100. Wie viel wäre es dann?“**

Kinder: nun ohne jedes Zögern: „Na dann 102.“

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Diese Situation zeigt die **Macht der Kommunikation**: Der Fahrer hebelt den **sicher geglaubten Denkrahmen** der Kinder aus. Er ermöglicht ihnen einen **neuen Denkraum**, den sie allein nicht hätten betreten können.[34] In diesem neuen Denkraum befindet sich die **Lösung**, die sie nun durchaus **selbst finden** können. Die mathematischen Fähigkeiten reichen vollkommen aus, um auch **jenseits bisheriger Grenzen** richtige Lösungen zu produzieren.

b) Wie Sie durch die „Strategie 102" selbst geglaubte Einwände flexibilisieren

In Akquisesituationen gibt es immer wieder **selbst geglaubte Einwände** der potenziellen Mandanten, und immer wieder lohnt es sich, ihre **eigenen mentalen Begrenzungen** zugunsten erreichbarer Lösungen zu flexibilisieren.

Die „Strategie 102" besteht sprachlich aus drei Teilen:

- Sie leitet einen **hypothetischen Status** im Gehirn des Gesprächspartners ein durch
  - **Nehmen wir mal an**, die beiden gäben uns…
  - **Tun wir mal einen Moment lang** so, als sei…
  - **Angenommen**, wir könnten…
- Sie eröffnet einen **attraktiven**, noch nie betretenen, **neuen Denkraum**.
- Sie endet mit einer offenen Frage, die den anderen **aktiviert und zur Lösungsfindung motiviert.**

Die Strategie 102 **macht Undenkbares denkbar**, **flexibilisiert sicher geglaubte Vorannahmen** und gibt **Raum für neue Lösungen**.

Beispiele aus Akquisegesprächen

Mandant: „Das ist bei unserer derzeitigen Personaldecke nicht vorstellbar."
Anwalt: „Nehmen wir mal an, wir könnten das durch ein paar Vorkehrungen (neuer Denkraum) auch bei Ihrer derzeitigen Personladecke etablieren. **Was wäre dann**?
(Mandant betritt erstmals diesen Denkraum.)

Mandant: „Dem stimmen meine Gesellschafter niemals zu!"
Anwalt: „Angenommen, wir könnten sie überzeugen, dass sie **selbst einen Nutzen** (neuer Denkraum) durch ihre Zustimmung hätten; **was wäre dann?"**
(Mandant betritt erstmals diesen Denkraum.)

Mandant: „Die rücken niemals die Unterlagen freiwillig raus!"
Anwalt: „Tun wir mal so, als könnten wir sie sogar dazu bewegen, uns längerfristig behilflich (neuer Denkraum) zu sein, **was wäre** dann?"
(Mandant betritt erstmals diesen Denkraum.)

---

34 Manche Leser werden sich erinnern: Die Mathematikbücher für die erste Klasse hatten noch zu Beginn der 90er Jahre den didaktisch fahrlässigen und erstaunlich manipulativen Titel „Rechnen bis 100". Er wurde aus gehirnphysiologisch nachvollziehbaren Gründen inzwischen umgewandelt in „Zahlen bis 100". Logisch: Wer bis 100 rechnen kann, kann auch sehr viel weiter rechnen!

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Mandant: „Das ist mir zu teuer. Wir wissen ja ohnehin schon nicht mehr, wie wir die Lieferanten bezahlen sollen."
Anwalt: „Angenommen, Sie würden heute durch diese Investition spätere Zahlungen bedeutend verringern (neuer Denkraum). **Was wäre dann?"**
(Mandant betritt erstmals diesen Denkraum.)

c) Wie Sie durch die „Strategie 102" Vorwände von Einwänden trennen

Die „Strategie 102" hilft auch, **Vorwände** (Jemand hält den wahren Grund seiner Kritik zurück und behauptet einen vorgeschobenen Grund) von **Einwänden** (Jemand sagt, was aus seiner Sicht tatsächlich dagegen spricht) zu unterscheiden. Sie eröffnet den neuen Denkraum, die **Forderung sei komplett erfüllt** und fragen dann nach dem **verbleibenden Rest.** Gewöhnlich erreichen Sie dadurch ein **Bewusstsein**, dass die zunächst geforderte **Position** das Problem gerade **nicht** löst.

Beispiel
Mandant: „Der Gartenzaum muss höher! Sonst läuft da gar nichts!"
Anwalt: „Angenommen, der Gartenzaun wäre **genau so hoch**, wie Sie es wünschen, wie würde sich dann **das Problem entwickeln**?"
Mandant: „Ihre Strategie ist mir noch nicht einsichtig. Die Reihenfolge stimmt doch nicht."
Anwalt: „Nehmen wir mal an, wir würden **Ihren Zeitplan wählen**, wäre dann **alles in Ordnung?"**

9. Wie Anwälte einer negativen Bedeutung eine positive Wendung geben: „Reframing"

„Reframing" ist eine der **elegantesten rhetorischen Durchsetzungsmethoden**. Diese geniale Kommunikationstechnik arbeitet mit oft völlig unerwarteten **inhaltlichen „Umdeutungen"**, bringt **Humor** in aussichtslose Situationen und sorgt für ein **zügiges Umdenken**. „Reframing" heißt der Wortbedeutung nach: „einen anderen Rahmen (= frame) geben". Es kommt unter geübten Sprachanwendern[35] in allen Lebenssituationen vor.

35 Kinder im Alter bis zu etwa acht Jahren reframen intuitiv, da sie „erwachsene" Konnotationen noch nicht verstehen. Beispiel: während eines Abendessens erzählt ein Gast von seiner Passion für Gartenarbeit und führt unter anderem aus: „Und dann pflanze ich gern Blumen, gieße die auch. Und besonders gern grabe ich." Das Kind fragt: „Nach was?" und löst damit größte Heiterkeit unter den Erwachsenen aus. Das Kind ist übrigens durch das Gelächter der Erwachsenen beleidigt, da in der Kinderwelt ein objektbefreites Graben noch nicht existiert. Das Kind kennt noch keine zwei Bedeutungen von Graben.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

a) Reframing im Bewerbungsgespräch

Jeder Leser kennt das typische Reframing in einem Bewerbungsgespräch: „Was sind Ihre Schwächen?“ fragt der Chef. Der trainierte Bewerber antwortet: „Auf jeden Fall meine Ungeduld. Ich kann es nie abwarten, bis die Lösung sich abzeichnet.“ Der letzte Teil der Antwort kehrt den ursprünglich negativen Gehalt („Schwäche“) in den positiven Gehalt „Lösung nicht abwarten können“. Die Bedeutung des Wortes „Schwäche“ wird hier umgedeutet in eine Stärke.

b) Reframing in regionaler Folklore

Auch in regionaler Folklore kommt eine **Umdeutung der Werte** durch reframing vor: „Wie ist das Wetter in Hamburg?“ Hamburger antworten: „Super Arbeitswetter heute!“ Rheinländer oder Bayern antworten: „Na dann nichts wie auf die Elbwiesen/ in den Biergarten!“ „Oh, nein, damit warte ich lieber noch; es regnet in Strömen.“ Der Hamburger dreht Regenwetter kurzerhand in „Tolles Arbeitswetter“ und gibt dem Regen eine **positive Bedeutung.**

c) Reframing im Witz

„Reframing“ legt es auf elegante **semantische Kollisionen an, torpediert unüberprüfte Vorannahmen** und **bereichert daher oft Witze**: „Gnädigste, ist Ihnen klar, dass Sie hier mit 80 durch die Innenstadt gebrettert sind?“ beschwert sich der Polizist bei der Autofahrerin. „Oh, Officer, das muss wohl der Hut sein, der mich so alt macht.“ Oder: Schweizer Polizist zu Tourist: „Stopp. Hier geht es nicht weiter. Die Schweizer Pässe sind gesperrt.“ Tourist: „Das macht nichts; wir haben deutsche.“ Oder „Mathelehrer: „Eigentlich müssten 70 % von Euch eine 6 kriegen.“ Schüler: „So viele sind wir doch gar nicht.“

d) Reframing im Mandantengespräch

Im Mandantengespräch dient das Reframing dem **Ausbau anwaltlicher Macht**. Es minimiert dort Einwände und Widerstände. Der Anwalt positioniert sich durch Reframing als **Beherrscher der Situation** und beruhigt den Mandanten schlagartig, oft unter Beimischung von **Humor** und immer in **Kombination mit anderen Techniken**:

- Mandant: „Ich weiß nicht mehr, wo oben und unten ist. Jetzt kommt auch noch mein Schwager mit dem Angebot X. Ich steh mit dem Rücken zur Wand.“
- Anwalt: „Eine so verfahrene Situation schildern meine Mandanten oft.“ (Perspektivwechsel) Sie hat wirklich nur einen einzigen Vorteil: wer **mit dem Rücken zur Wand steht, hat den ganzen Raum im Blick**. (reframing dreht negative Konnotation) „Welche Punkte sollten wir zuerst ordnen?“ (offene Frage = Führung)

„Mit dem Rücken zur Wand stehen“ bekommt plötzlich eine **positive Bedeutung**, die sogar eine Art „Schutz“ ausdrückt.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

e) Reframing in der Akquise

Geschulte Anwälte drehen **negative Bemerkungen über das Honorar**: „Und das machen Ihre Mandanten mit? So einen **hohen Preis**?" in positive Bemerkungen über ihre Leistung: „Oh ja, sie sind von unseren **Leistungen** begeistert".

Oft können Anwälte eine **defokussierte Aggression** des Mandanten nicht direkt für ihre rechtliche Strategie nutzen. In Mandantengesprächen **drehen sie daher den Zorn** über „die Verhältnisse" in die „Sorge über die Zukunft". Das Reframing hilft ihnen also, den **Fokus der Befindlichkeit** zu drehen und **Ideologien zu übergehen**.

Beispiel

Mandant: „Unglaublich, wie die mit uns umgehen! Da arbeitet man 23 Jahre am Band, stützt das Unternehmen mit allem, was man hat, und dann fliegt man einfach so raus! Und die Bosse sitzen oben und feixen sich eins!"

Anwalt: „Ja, diese Situation ist extrem ungerecht und unangenehm (matching Befindlichkeit) und viele meiner Mandanten (Perspektivwechsel) machen sich – genau wie Sie – in dieser Lage große **Sorgen um ihre Zukunft**."

Der Anwalt **dreht die Befindlichkeit** „Zorn auf die Fremden da oben" zu „eigene Sorge über die Zukunft", da er erstere **nicht als Basis für seine Rechtsberatung nutzen** kann.

10. Wie Anwälte ihre Kompetenzen „verkaufen" – spezifizieren und quantifizieren Sie

Nicht nur in anwaltlichen Webseiten und Broschüren sorgen **Leerfloskeln** für betretene Gesichter. Auch in Akquisegesprächen irritieren sie Gesprächspartner; selbst dann, wenn diese bis dahin von dem anwaltlichen Auftritt überzeugt waren. „Wir haben viel Erfahrung auf dem Gebiet des Energierechts." (Ach, wirklich? Wie viel ist viel?) „Wir arbeiten langjährig in vielen Fachgebieten zusammen." (Tatsächlich? In wie vielen? Wie lange?) „Wir verfügen über große Expertise in Sachen Familienrecht." (Wie groß denn? Da kann ja jeder kommen!) „Wir sind seit einigen Jahren spezialisiert auf die Beratung von Kommunen." (Soso; in welcher Hinsicht?) Alle **Allgemeinplätze** sorgen für eine **Reduzierung zuvor aufgebauter Kompetenz** – oder machen einen kompetenten Eindruck im Ganzen schwierig.

Spezifizierungen und Quantifizierungen gehören zum Vertrauensaufbau. Der Mandant erwartet klare Aussagen über das, was er – neben dem Vertrauensverhältnis – am dringendsten benötigt: glaubhafte Kompetenzen. Glaubhafte Aussagen unterscheiden sich von unglaubhaften durch **exakte Quantifizierungen** (Wie viel genau?) und **aussagekräftige Spezifizierungen** (Was genau?).

So wird „Wir haben viel Erfahrung auf dem Gebiet des Energierechts" zu „Ich selbst berate seit sechs Jahren (Quantifizierung) Energieunternehmen; derzeit vier (Quantifizierung) davon in der Erstellung rechtssicherer Lieferverträge (Spezifizierung). Dabei war ich in zwei Fällen (Quantifizierung) hauptsächlich mit der X (Spezifizierung) befasst. Möchten Sie weitere Details?"

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

IV. Die „Werner Hupe GmbH“ – wie ein Interessent zum Mandanten wird

Im letzten Teil dieses Kapitels wird die Anwaltskanzlei einen Mandanten gewinnen. Viele der zuvor benannten **zehn rhetorischen Durchsetzungs-Strategien** werden dabei behilflich sein und in Klammern erläutert.

Ausgangslage: der Fall „Werner Hupe GmbH“

Die „Werner Hupe GmbH“ ist Vertragshändler in der Automobilbranche in einer 150 000 Einwohner-Stadt und dort Betreiber einer Kfz-Werkstatt mit 52 Mitarbeitern. Die **Krise der Automobilwirtschaft** hatte sie in Zeiten der Abwrackprämie einigermaßen gemeistert. Die „Werner Hupe GmbH“ ist nun existenzbedroht: **Marktsättigung** und **geringe Nachfrage an Reparaturen** – klassische Branchenkiller nach der Abwrackprämie – sowie der **emotionale Charakter** des Chefs, Herrn Werner Hupe, haben dazu geführt.

Letzteres will der Chef **nicht wahrhaben**; Zerwürfnissen mit Mitarbeitern und besonders die **Kündigung** zweier empörter Mitarbeiter in der Buchhaltung bereiten ihm seit Wochen schlaflose Nächte. Die beiden haben aus Rache **Dokumente aus dem aktuellen Controlling** verschwinden lassen. Herr Hupe hatte sich an seinen Anwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht, gewandt und wenig Aufschlussreiches gehört, außer, dass ein **Fehlverhalten in dieser Situation strafrechtliche Konsequenzen** haben könnte. Das machte ihn zusätzlich sauer. „Wozu bezahle ich Euch Idioten eigentlich?“ hatte er ins Telefon gebrüllt.

Hupe weiß nicht, ob er kurz vor der **Insolvenz** oder schon mittendrin ist. Er weiß auch nicht, wie er die Gehälter seiner Mitarbeiter in den nächsten Monaten noch bezahlen soll. Der **Betriebsrat** ist „auf Krawall gebürstet“; von dem ist keinerlei **Unterstützung** zu erwarten.

In dieser Situation ruft er – nach einem weiteren schlaflosen Wochenende – in einer **von seinem Hausanwalt empfohlenen Kanzlei** am Montagmorgen um 9.10 Uhr an.

1. Akquise-Phase: Mandatsannahme per Telefon

Empfang: Bergmann & Partner, mein Name ist Kerstin Wodrack. **Was kann ich für Sie tun**? (offene Frage, Eröffnung, Raum geben)

Hupe: Hallo Hupe hier. Ich brauch einen Anwalt. Und zwar jetzt gleich.

Empfang: **Hallo** (matching der Begrüßungsformel) Herr Hupe. Darf ich mir notieren (Eigeninitiative voraus!), um was es etwas genauer geht, damit ich Sie **sofort** (matching Befindlichkeit = Eile, Sorge) **richtig verbinden kann?** (Nutzenargumentation)

Hupe: (aufgebracht) Notieren? Bei mir geht alles drunter und drüber! Ich schlafe seit Wochen schon nicht mehr! Und Sie wollen notieren? Ich will einen Anwalt sprechen! Jetzt!

Empfang: Herr Hupe, **deshalb** (niemals: aber!) will ich Ihnen gern **sehr schnell** helfen. Sie **brauchen ja schnelle Hilfe** (matching Befindlichkeit); das höre ich sofort raus. Ich brauche ein paar Stichwörter, damit ich weiß, welcher Anwalt Ihnen helfen kann. **Was ist Ihr Hauptproblem**? (durch offene Frage die Führung übernehmen)

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Hupe: Ich bin mit dem Kopf unter Wasser! Mein Geschäft geht den Bach runter! Das ist mein Hauptproblem! Meine Mitarbeiter sind mit Unterlagen abgehauen, ich weiß nicht, wie ich Gehälter zahlen soll und der Betriebsrat stellt sich quer!

Empfang: Ich verstehe, Herr Hupe, ich hab schon geschaut. Unser **Fachanwalt für Insolvenzrecht** (Kompetenzen der Anwälte promoten) ist Herr Dr. Markgraf. Er telefoniert gerade. Damit es **am schnellsten** (matching Eile) für Sie geht, verbinde ich mit seiner **Assistentin Frau Berger** (persönliches Kümmern, Problem lösen, Teameffekt betonen) Bitte einen kleinen Augenblick.
(Warteschleife. Jazzmusik. 10 Sekunden.)

Berger: Hallo Herr Hupe, mein Name ist Berger. Ich bin die **Assistentin** von unserem **Spezialisten für das Insolvenzrecht, Herr Dr. Markgraf** (Anwälte promoten). Er telefoniert noch. Ich habe schon **von meiner Kollegin gehört** (Mandant muss niemals etwas zweimal sagen!), dass Sie ein Problem haben mit gestohlenen Unterlagen, mit den Gehältern und mit dem Betriebsrat. Ist das alles richtig wieder gegeben? (korrekte Paraphrase signalisiert Aufmerksamkeit, Interesse und Super-Informationsfluss in der Kanzlei)

Hupe: Ja, leider. Kann ich jetzt bitte endlich den Anwalt sprechen?

Berger: Ich mache das so schnell es geht (matching Eile) möglich. Darf ich schon **einige Details notieren**, damit es **gleich für Sie noch schneller geht?** (Halten am Telefon durch Nutzenargumentation, Wirkung: Wir sind auf Ihrer Seite)

Hupe: Wenn es sein muss. Was denn?

Berger: Ich nehme schon mal Ihre Daten auf, dann kann ich **sofort** schauen, **ob wir Sie vertreten dürfen** (Nutzenargumentation) **Ist Ihnen das Recht?** (geschlossene Kontrollfrage. Falls er „nein“ sagt, festen Telefontermin vereinbaren!)

Hupe: Hupe, Werner. Werner Hupe GmbH, Autowerkstatt, Mittelring 38 in Reifenhausen, 52 Mitarbeiter. Seit 134 Jahren im Besitz der Familie, Absatzprobleme seit mindestens zwei Jahren, werde von eigenen Leuten beklaut. Was noch?

Berger: Habe ich **alles notiert** (Sicherheit geben!). Darf ich Ihre **Telefonnummern** (immer im Plural!) **und Ihre E-Mail Adresse** noch **notieren** (eigene Aktion voraus! Nicht: „Wie ist Ihre Telefonnummer?“), **damit wir Sie immer erreichen können**? (Durchsetzen durch Nutzenargumentation)

Hupe: (aufgebracht) Mein Gott, ist das so wichtig? Ich will doch erstmal einen Anwalt erreichen, nicht umgekehrt! Das ist ja wohl bei Ihnen nicht so einfach… Also 01234-567890 und 0172-7654321 und info@wernerhupe.de

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Berger: Danke. Herr Hupe, ich sehe gerade, Dr. Markgraf hat aufgelegt. Ich **probiere** (nicht versprechen, was Sie nicht sicher halten können) es jetzt. Sekunde bitte!
(Warteschleife. Jazzmusik. 10 Sekunden. Assistentin klärt Chef auf)

Markgraf: Hallo Herr Hupe, Markgraf hier! **Tut mir Leid, dass Sie warten mussten** (Entschuldigung für das Warten = Ich mache mir hauptsächlich deinen Kopf) Ich hab schon von Frau Berger gehört (= Informationsfluss und blindes Vertrauen zur Assistentin): in Ihrer Autowerkstatt gibt's eine **Reihe von Herausforderungen**? (vom „Problem" zur „Herausforderung" = Lösbarkeit angedeutet) Gehälter schwierig, Betriebsrat schwierig, Unterlagen weg? **Schwierige Lage für Unternehmer**, wenn das alles so zusammen kommt (matching Befindlichkeit und Erwähnung der attackierten „Rolle Unternehmer" = Vertrauensmaßnahmen), das **kenne ich**! (sofort Paraphrase des Gehörten, Mandant sagt nichts zweimal! Kombiniert mit „kenne ich" = Kompetenz!)

Hupe: Ja, kann man wohl sagen. Endlich erreiche ich Sie! Hat ja lange genug gedauert!

Markgraf: **Ja, alle Mandanten sprechen bei uns ganz in Ruhe zu Ende. Sie auch**! (Regeln des Kaiserschlosses ruhig bekannt geben. Anrufer sofort in die bestehende Mandantengruppe integrieren = „Auch du hast jetzt bereits Rechte bei uns" – leitet einen gefühlten vorvertraglichen Status ein.) Sind Sie einverstanden, wenn **wir beide zusammen** (Allianz) **jetzt alles mal ordnen**? (ruhige Struktur und anbieten durch geschlossene Frage, „ordnen" ist ein attraktives Wort, denn Ordnung fehlt ihm vor allem) Sie schildern mir **in großen Zügen** (Details im Live-Gespräch), was Sie auf dem Herzen haben, und **danach entscheiden wir**, wir wir's angehen, einverstanden? (Alle Statements schließen mit einer Frage ab; Vertrauensverhältnis entsteht, denn der Mandant hat immer die Wahl)

Hupe: Ja. (die erste nicht relativierte Zustimmung, Anerkennung des anwaltlichen Machtstatus)

Markgraf: Legen Sie einfach los. Ich **schreib mit.** (schriftliche Dokumentation = gefühlter vorvertraglicher Status) Das **Schlimmste am besten zuerst.** (Diese Aufforderung kommt selbst in den subjektiv schlimmsten Problemstellungen des Mandanten interessiert und nicht ganz ohne Humor an. Test it!)

Hupe: Gut. Also: Die beiden Controller haben… der Betriebsrat hat… die Gehälter sind…

Frau Berger vereinbart anschließend mit ihm einen Termin in seinem Unternehmen.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

2. Akquise-Phase: Das Erstgespräch

Dr. Markgraf betritt am Tag danach um 16.30 Uhr die Räume der „Werner Hupe GmbH“. Da er auch noch mit dem Betriebsrat reden wird, hat er Jackett, Krawatte und kalbslederne Aktentasche im Auto gelassen. Hupe kommt im Flur auf ihn zu:

Hupe: Guten Tag, Dr. Markgraf. Gott sei Dank sind Sie da – hier geht alles drunter und drüber. Auch unser einziges Konferenzzimmer ist besetzt. Da sind schon wieder Lieferanten, die auf ihr Geld warten. Wir gehen einfach in die Küche.

Markgraf: Gern. Kriegen wir dort einen Kaffee? (erfüllbare, einfache Wünsche äußern)

Hupe: Na klar. Den serviere ich heute selbst (eigene Miniaktivität entspannt); unsere Frau Schmitt hat schon Feierabend.

Markgraf: Ich hab mir Ihre Informationen durch den Kopf gehen lassen („Ich bin für Sie da, auch wenn ich nicht da bin“); am besten ist, wir (vorvertragliche Allianz) fangen **gleich** an, die **Wichtigsten zu ordnen**.

Hupe: (nickt. Steht am Kaffeeautomaten)

Markgraf: Also vielleicht **das Wichtigste** für Sie vorweg: Ihre Lage ist **nicht außergewöhnlich schwierig**, auch wenn es sich für Sie so darstellt (Empathie, Beruhigung, Kompetenz). Sie haben mir bislang noch nichts gesagt, das **meine Mandanten** nicht fast jedes Mal vorgetragen haben (Perspektivwechsel: „Andere haben es auch geschafft.“). Es gibt sogar mehrere erprobte Wege zu einer **Lösung** (positives Vokabular).

Hupe: Das kann man kaum glauben, wenn man drin steckt. Ist alles total verfahren!

Markgraf: Ja, das stimmt. Meine Mandanten sind anfangs ebenfalls alle **ziemlich verzweifelt** in einer solchen Situation. (Perspektivwechsel: „Du bist nicht allein!“) Bei Ihnen kommt ja noch dazu, dass sich das Unternehmen seit 134 Jahren im Besitz der Familie befindet. Da fühlt man sich nicht **besonders toll**, wenn das **gefährdet** ist. (matching Befindlichkeit: „Ich verstehe Dich.“)

Hupe: Allerdings. Im Tennisclub hab ich davon noch nichts erzählt.

Markgraf: Gut so (Lob). Erzählen Sie es erst, wenn Sie auf dem Weg sind. Jeder braucht mal den **Blick von außen** (Anwaltliche Leistung unerlässlich). Herr Hupe? Ich würde zunächst gern einen **Überblick** geben über Ihre Themen und über die **Struktur der Lösung** (Sogar die Lösung hat eine Struktur), wenn Sie einverstanden sind.

Hupe: Da bin ich ja mal gespannt. Ich habe jedenfalls die erste Nacht seit drei Wochen durchgeschlafen.

Markgraf: Ja. Es geht voran, wenn man die Punkte nach und nach **analytisch beleuchtet**! (Zustimmung und Empathie = Lösung). Ich möchte Ihnen **zunächst drei Punkte** (Brecht’sches Theater) erläutern: 1) Der Betriebsrat muss aktiv werden. Das ist seine Funktion. Er dürfte im Moment gar

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

nicht auf Ihrer Seite stehen. Er steht immer auf der Seite der Belegschaft. Das hat mit Ihnen **persönlich nichts zu tun** (Perspektivwechsel: „Nicht jeder ist dein Feind, der sich wie einer verhält"). 2) Wir **unterteilen die Lösung** Ihres finanziellen Problems in eine rechtliche und eine kaufmännische. Für beides sind **Fachleute** zuständig. Die Zahlen übernimmt **immer** (Usus = Absolutheitswort = Nicht diskussionsfähig!) ein so genannter Sanierungsmanager, die Paragraphen ein Anwalt. Mein Rat ist hier in allen ähnlichen Fällen (Perspektivwechsel: „Führt auch woanders zu Erfolg"): Holen Sie **Spezialisten** an Bord, die Ihnen helfen, die Dinge wieder voll in den Griff zu kriegen. Halten Sie mir gegenüber auf keinen Fall Informationen zurück; ich muss jetzt nämlich sehr schnell den Dingen auf den Grund gehen. Wir erarbeiten (Allianz) dann ganz schnell gemeinsam einen **vernünftigen Schlachtplan**. 3) Die Controller sind mit den Buchungs-Unterlagen auf und davon. Das erleben wir häufig (Kompetenz und Empathie: „Du bist nicht allein" = Erleichterung). Sie verfolgen mit dem Diebstahl der Unterlagen eigene, oft sogar **verständliche Interessen** (Gegenseite durchschauen = Zorn und Angst abbauen). Diese Interessen müssen wir rauskriegen; in manchen Fällen kann man sie schnell zufrieden stellen (Perspektivwechsel = den Gegner zu Verbündeten machen). Alternativ können wir versuchen, aus den noch vorliegenden Unterlagen den **derzeitigen Status** zu ermitteln. Habe ich die wichtigsten Punkte erwischt?

Hupe: Ja. Ich glaube schon. Die beiden müssen wirklich eins auf's Maul kriegen. Die machen mir zusätzliche Probleme. Ich will die verklagen! Wieso kriegen die nicht mindestens so viele Schwierigkeiten wie ich?

Markgraf: Sie wollen sich rächen. Die wollen sich rächen. Das versteh ich. Nur: Was sollte uns Rache nützen? (Offene, rhetorische Frage = Denkanstoß) Unser **Ziel** ist doch: Wir wollen ein **Traditionshaus retten** (matching der Befindlichkeit: warmherzige Formulierung; Familienunternehmen!) und nicht Hans und Franz ärgern, stimmt's? (Zielklärung) Nehmen wir mal an, wir könnten sie sogar dazu bewegen, uns zu helfen. Was wäre dann? (Strategie 102 = Undenkbares denkbar machen = positiver, neuer Denkraum aktiviert das Gehirn des Probleminhabers)

Hupe: Sie glauben doch wohl nicht, dass die uns die Unterlagen wieder rausrükken? Die nicht! Klappt das denn bei Ihren anderen Mandanten? (erstes Indiz für Umdenken; Mandant beginnt, dem Anwalt zu folgen)

Markgraf: Manchmal schon, manchmal sogar erstaunlich schnell. Herr Hupe, mal ganz unter uns: Verklagen, Polizei, Rache und so weiter, das dauert alles **viel zu lange**. Diese Zeit haben wir gar nicht. Wir können **drei Sachen** tun: 1) Rauskriegen, was sie bezwecken mit dem Diebstahl und ihre Interessen befrieden, damit sie die Unterlagen rausrücken. 2) Testen wie sie reagieren, wenn wir ihnen sagen, dass sie vielleicht

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

auch wegen Insolvenzverschleppung Schwierigkeiten kriegen könnten und 3) könnten wir versuchen, ohne die geklauten Unterlagen den aktuellen Status zusammen zu stellen. (Brecht’sches Theater bringt erneut Struktur in die Lösung!)

Hupe: Klingt vernünftig. Das wär ja der Hammer!

Markgraf: Das stimmt. Manchmal haut das hin (matching Sprachniveau; eigentlich zu leger, nach dieser Bemerkung von Hupe ist klar: er braucht das so). Wir sollten den **Gegner zu einem Verbündeten** machen. Da wäre noch was: Die meisten meiner Mandanten fürchten im Vorfeld eines Insolvenzantrags auch die **strafrechtlichen Seiten** (Perspektivwechsel = Der Schrecken der Botschaft wird minimiert, da alle das befürchten müssen). Ihr Arbeitsrechtler hat das ja – ganz zu Recht – schon angedeutet. (Umgang mit Mitbewerb = Souveränität)

Hupe: Kriege ich da etwa noch ein weiteres Problem?

Markgraf: Das ist nicht ausgeschlossen, wenn wir uns nicht **umgehend** um folgende **drei Punkte** (Brecht’sches Theater) kümmern: 1) Ein Unternehmer kurz vor einem möglicherweise notwendigen Insolvenzantrag darf unter Umständen gar nichts mehr zahlen oder ggf. nur noch absolut betriebsnotwendige laufende Kosten. Alles andere vermindert die sog. Insolvenzmasse, und das wird rechtlich bewertet wie eine Steuerhinterziehung. (Ein klares Wort zur rechten Zeit bringt immer Freude und Heiterkeit) 2) Mit den Lieferanten muss dringend eine rechtlich saubere Lösung gefunden werden. Wir müssen sofort mit denen reden und Vertrauen zurück gewinnen. Einer sitzt ja gerade in Ihrem Konferenzraum. Manche von ihnen neigen in ihrer Sorge zu unkalkulierbaren Aktionen. Das fängt mit Lieferstopp an und endet mit dunklen Akten auf dem Hof. Das wollen wir doch beides keinesfalls, oder? (matching Sprachniveau = gleiche Ebene schaffen, Allianz) 3.) Wir besprechen am besten **jetzt gleich mein Honorar**, damit ich **sofort** für Sie Schritte einleiten kann (Honorarinformation eingeleitet = „Sonst kann ich für Sie nichts tun“)

Hupe: Ja, das habe ich gelesen, dass Anwälte keinerlei Angst haben, die Insolvenzmasse zu verringern!

Markgraf: Ja, stimmt, ohne **Profis kommen Sie da nicht raus!** (reframing = negativer Gehalt der Ursprungsbotschaft „Du bist sicher teuer“ in positiven Gehalt drehen: Profis kosten und bringen immer was. Reframing signalisiert auch, dass die ursprüngliche Botschaft nicht kommentiert werden wird.) **Meine Mandanten** zahlen (Perspektivwechsel) mein Honorar **immer** auf Stundenbasis. Das heißt, sie zahlen genau nur die Minuten, die ich für Sie tätig bin. In der Stunde beträgt das x Euro + MWSt., und wir verfahren nach einem 6 Minuten-Takt laut Rechtsprechung. Wissen Sie, was das bedeutet? (die geschlossene Kontrollfrage in einem Detailthema signalisiert, dass über die Zahl nicht diskutiert wird).

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Hupe: Das glaube ich jetzt nicht!
Markgraf: Was genau?
Hupe: X Euro pro Stunde? Wer soll das bezahlen?
Markgraf: Womit vergleichen Sie das Honorar? (Offene Frage zur Neutralisierung von Einwänden.)[36]

Der Vertrag zwischen der Hupe GmbH wird acht Minuten später schriftlich geschlossen, und die Arbeit beginnt.

Erfolgstipps

- Entmachten Sie alle Einwände durch offene Fragen, Reframing, Strategie 102 oder durch manipulative Paraphrasen!
- Üben Sie das Übermitteln negativer Nachrichten! Denken Sie an 80 % Zukunftsanteil dabei.
- Strukturieren, kürzen und banalisieren Sie Ihre Botschaften! Üben Sie das „Brecht'sche Theater"! Stimme runter am Schluss!
- Setzen Sie Fragetechniken nach taktischen Kriterien ein!
- Spezifizieren und quantifizieren Sie Ihre Kompetenzen!

36 Weiter mit der Behandlung von Einwänden s. Kapitel „Honorarinformation".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Ehemalige Mandanten zurück gewinnen

„Du brauchst keinen Grund zu gehen, wenn du keinen mehr hast, um zu bleiben", singt Ina Müller[1] über den nicht immer **sprachlich kommunizierten Wechselwillen** privater Begleiter. Anwälte können davon ebenfalls schaurig-alltagstaugliche Lieder singen. Wenn der Mandant während des Mandates oder nach dem Mandat **zu einem anderen Anwalt wechselt**, ist der Anwalt normalerweise „not amused". Sein **persönliches Image** leidet; die **negative Publicity** für die Kanzlei ist garantiert.

Nichts als Nachteile bringt ein solcher Anwaltswechsel mit sich. Das sind **keine guten Voraussetzungen**, diese missliche Situation **aktiv zu bereinigen**!

Anwälte mögen das aktive **Zurückgewinnen von ehemaligen Mandanten** nicht. Diese Akquisestrategie in der **Zeitzone Vergangenheit** konfrontiert sie mit **unschönen Hindernissen**, und viele Anwälte geben daher „verloren gegangene" Mandate **vorschnell** auf.

Dabei ist erwiesen: **Neun von zehn Kunden** sind „bereit zurückzukommen, wenn Unstimmigkeiten von früher behoben werden".[2]

Viel **Geld** und noch viel mehr **Energie** sparen Anwälte ein, wenn sie **ehemalige Mandantenbeziehungen** – und mit ihnen die ehemaligen Vertrauensverhältnisse – **reaktivieren**.

Dieses Kapitel wird in drei Abschnitten behilflich sein, ehemalige Mandanten, die Sie **zurück gewinnen wollen**, unabhängig von deren Wechselgrund wieder **an Ihre Kanzlei zu binden**:

I. Wodurch wechseln Mandanten?
II. Was tun, um ehemalige Mandanten erneut zu überzeugen?
III. Ein gelungenes Beispiel – Mandantenrückgewinnung am Telefon

I. Wodurch wechseln Mandanten?

Mandanten wechseln ihren Anwalt **offensiv** (Grund erklärt) oder **defensiv** (Grund nicht erklärt). Wechselgründe werden manchmal von **Mandanten**, manchmal vom **Anwalt selbst** und manchmal **gar nicht** erläutert. Der Anwalt, der Mandant selbst oder ihn umgebende **externen Faktoren** können für den Wechsel verantwortlich sein.

1 Ina Müller, aus dem Lied „Der Grund" auf der CD „Liebe macht taub" (2010).
2 Sagt Anne M. Schüller, Managementtrainerin in ihrem Hörbuch „Effiziente Kundenrückgewinnung".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Ermitteln Sie in jedem Fall, **welcher Grund** Ihren Mandanten zu einem Wechsel bewegt hat; dieser Grund ist Ihr „**Hebel**“ für die Rückgewinnung. **Drei Faktoren** können für einen **Anwaltswechsel ausschlaggebend** sein:

- **Manchmal liegt es am Anwalt**

Häufig wurde „Feedback“ nicht als **integraler Bestandteil** der Kanzleipolitik eingeführt und der Anwalt fragt daher aus **strukturellen Gründen** nicht nach der Zufriedenheit der Mandanten. Statt weiter führenden **Bedarf zu ermitteln**, hält ein solcher Anwalt seine Arbeit **nach Ende des Mandats für erledigt**.

Dies ist ein flächendeckendes Drama mit komplett **unterschätzten ökonomischen Folgen** in deutschen Anwaltskanzleien. **80 % aller Chancen** laufende Mandate auszuweiten bleiben **ungenutzt!**[3]

Manchmal fragt der Anwalt auch **aus inhaltlichen Gründen** nicht nach weiterem Bedarf oder Feedback, weil er

- einen Cross-Selling Bedarf für nicht gegeben oder für **unwirtschaftlich hält;**
- den Mandanten für **unsympathisch** hält und eine weitere Zusammenarbeit ablehnt;
- seinen **Arbeits-Schwerpunkt gewechselt** hat und Fälle in den nun „unpassenden Rechtsgebieten“ an einen erfahrenen Kollegen **delegiert;**
- sich aufgrund von Misserfolgen **schämt** oder diese nicht **verbindlich und freundlich** erläutert.

- **Manchmal liegt es – zumindest aus Anwaltssicht – auch am Mandanten selbst**

Bei näherem Hinsehen entpuppen sich allerdings alle hier genannten Gründe als **Folgen eines suboptimalen Anwaltsverhaltens.** Der Mandant

- geht begründungslos, denn der Grund ist dem Mandanten **unbekannt** oder **peinlich.** Er kann vielleicht **keinen echten Anwalts-Fehler benennen**, sondern fühlt sich „einfach so“ unwohl;
- geht begründungslos, denn er ist von seinem Anwalt so **genervt,** dass der „Anwalt keinen Anspruch mehr hat“ auf eine Erklärung;
- wechselt begründungslos und **ohne böse Absichten** nach dem ersten Mandat, um „Anwaltsleistungen zu vergleichen“;
- geht begründungslos, weil er das **Leistungsspektrum der ersten Kanzlei nicht kennt**. Später stellt sich heraus, er hatte gar nicht gewusst, dass die Kanzlei „das auch macht“.
- hatte nur ein **Einzelmandat**. Klassischer Fall: ein kleinerer Verkehrsunfall ohne Spätfolgen.

- **Manchmal liegt es an externen Faktoren**

Die Rückgewinnung eines ehemaligen Mandanten ist schwierig (und bleibt manchmal unmöglich), wenn **externe Faktoren im Umfeld des Mandanten** eine weitere **Kooperation verhindern**: Umzug, Firmenfusionen, neue Geschäftsführer (bringen

3 Vgl. „Ausweitung derzeitiger Mandate“ im Kapitel „Cross-Selling“.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

eigene Anwälte mit), Generationswechsel in Unternehmen, strategische Neuorientierungen oder Verlagerungen von Unternehmen im Zuge der Globalisierung können einen erheblichen **Einfluss auf Anwaltswechsel** haben.

II. Was tun, um ehemalige Mandanten erneut zu überzeugen?

Grund genug, diese von allen Anwälten als **unbequem** empfundene Situation zu entzerren. Jeder Anwalt kennt dieses Schreckgespenst: der liebste Mandant steht zwei Monate nach Mandatsende mit dem bösesten Konkurrenten auf dem Gerichtsflur. Im Diplomaten-Slang heißt so etwas: eine **ungeliebte Herausforderung**.

Was also tun, wenn ein Mandant **mitten im Mandat** den Anwalt wechselt oder **nach einem Mandat** nicht mehr zu Ihnen zurückkommt? Und Anschlussfrage: Was bewegt Ihre Mandanten, zu Ihnen **zurück zu kommen**? Lesen Sie hier **sieben Ideen**:[4]

1. Räumen Sie zwischen Ihren Ohren auf

Innere Einwände gegen die Rückgewinnung „verloren gegangener" Mandanten machen Interventionen zunächst schwierig. Begründungen für die **anwaltliche Zurückhaltung** erscheinen unbeteiligten Betrachtern wie **Reflexe,** die sich äußern in

- **Sarkasmen**: „Reisende soll man nicht aufhalten."
- **Passiver Aggression**: „Gegen dessen Dumpingpreise habe ich ohnehin keine Chance."
- **Beschwichtigungen**: „Der kommt schon zurück; der ist jetzt bei so einem Billigheimer gelandet."
- **Offener Empörung**: „Ich bin immer loyal zu meinen Kunden. Wenn die (!) das nicht würdigen, sind sie nicht die richtigen für mich."

Tipp

Statt sich aufzuregen über den Mandanten oder dessen Weggang zu verharmlosen, überlegen Sie, wie Ihre Prophylaxe ab sofort aussehen wird. Überlegen Sie auch, wen Sie zurück holen wollen. Bedenken Sie, dass alle verloren gegangenen Mandanten, deren Weggang Sie mit verantworten, über Sie schlecht sprechen. Darum: verlieren Sie keine Zeit! Übernehmen Sie das Zepter wieder!

4 Prophylaxe ist natürlich das Gebot der Stunde. Das ganze Buch handelt davon, wie Anwälte Mandanten gewinnen und halten. In diesem Kapitel wird daher die Frage: „Wodurch bleibt der Mandant immer bei mir?" nicht erneut beantwortet.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

2. Besiegen Sie Ihren „inneren Schweinehund“

Anwälte, die sich aufmachen, ihre ehemaligen Mandanten zurück zu gewinnen, haben oft einen besonders **mächtigen Gegner** besonders nah bei sich: es ist ihr **innerer Schweinehund**. Der versucht, sich um jeden Preis um die eigene **Verantwortung** zu drücken und ist daher ein **denkbar schlechter Berater**.

Der innere Schweinehund überträgt die **Verantwortung** für den Wechsel des Mandanten auf den Mandanten und **entmachtet** dadurch sein eigenes „Herrchen“. Der innere Schweinehund übersieht beispielsweise gern, dass es **einst der Mandant** war, der sich **für Sie entschieden** hatte. Selbst wenn aus Mandantensicht etwas schief gelaufen ist, bestand einst ein **Vertrauensverhältnis** zu Ihnen – und **Vertrauen ist die Grundlage aller Geschäfte**.

Tipp
Ein gefährdetes oder gar zerstörtes Vertrauensverhältnis zum Mandanten ist stets die **Folge anwaltlichen Verhaltens**!

3. Bleiben Sie verantwortlich

Wenn ein Mandant Sie verlässt, haben Sie **ihn dazu veranlasst**. Dies klingt zunächst nicht wie eine besonders erfreuliche Mitteilung. Deshalb überprüfen Sie doch einmal folgenden Gedankengang: Wären allein die **Konjunktur**, der neue **Geschäftsführer**, die **Dumping-Preise** Ihres Mitbewerbers, die **Persönlichkeit** Ihres Mandanten oder die wachsende **Anwaltsdichte** in Ihrer Stadt für den Weggang verantwortlich, hätten Sie **keinerlei Spielraum für eigenes Handeln mehr**, denn keinen dieser Faktoren werden Sie **selbst und allein** beeinflussen können. Ermitteln Sie also stets, **welchen Anteil Sie selbst** am Weggang des Mandanten haben. Sie finden immer etwas.

Ein unter Anwälten verbreitetes **Denkmuster** wie „Reisende soll man nicht aufhalten“ sorgt erst für jene **Passivität**, die Ihnen zwar subjektiv **Entlastung** („Den Nörgler bin ich los“), objektiv jedoch vor allem **Umsatzeinbußen** einbringt. Manche dieser Denkmuster lähmen Ihre **Eigenaktivität** und verhindern fahrlässig jene **analytische Haltung**, für die Sie sonst gerühmt werden.

Auf diese Weise gefährden Sie unmittelbar Ihren **Unternehmerstatus**. Sie sehen die **Rücklichter** leider nicht nur von Ihrem frustrierten Mandanten, sondern auch von den **durchschnittlich zehn (!) weiteren, potenziellen Mandanten**, die er vor Ihnen gewarnt hat.[5]

5 Diese Zahlen erforschte erstmals 1978 Noriaki Kano, Professor an der Universität Tokio, im Kano-Modell. Er maß und segmentierte Kundenzufriedenheit in der ersten weltberühmt gewordenen

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

4. Sortieren Sie Ihre Mandanten

Nicht jeder Mandant „passt" zu Ihnen und Ihrem Kanzleiziel. **Sortieren Sie**: welche Ihrer ehemaligen Mandanten möchten Sie wieder zurückholen? Machen Sie eine **Liste!** Wenn ein Mandant Ihnen **umsatz-, branchen- oder marketingrelevante** Vorteile bringt, sollten Sie ihn **in jedem Fall wieder gewinnen**. Umsatzvorteile bringt der mit dem Honorarvolumen X, **Branchenvorteile** bietet der, der exakt in das von Ihnen angepeilte oder bereits realisierte **Portfolio** passt. Marketingvorteile bringt der, der für Sie **Radiusarbeit** betreiben kann und sich in für Sie relevanten **Netzwerken** oder **sozialen Umgebungen** aufhält.

5. Dokumentieren Sie Mandanten-Abschiede

Abgewanderte Mandanten müssen – ihre **wichtige Rolle** für die Kanzlei vorausgesetzt – **systematisch registriert** und unter **eigenem Suchbegriff** in der **Kundenkartei** geführt werden. **Kanzleifehler**, die zu ihrem Weggang führten, werden sofort behoben, denn sie sind gefährlich, wenn sie **häufiger als einmal** auftreten. Ermitteln Sie diese Fehler furchtlos, besonders Ihre eigenen. Geben Sie sie ebenso furchtlos in der Kanzlei bekannt und verpflichten Sie alle Mitarbeiter sowie sich selbst, es **in Zukunft besser** zu machen. Gehen Sie mit gutem Beispiel voran. Dadurch flexibilisieren Sie Ihre Fehlerpolitik[6] und machen Ihren Mitarbeitern Mut, eigene Fehler ebenfalls einzugestehen und selbst zu beheben. Analysieren Sie akribisch die **Wechselgründe jedes Einzelnen** und notieren Sie sie dazu. Ein **Frühwarnsystem** kann für Prophylaxe sorgen; ein **Kontrollsystem** überwacht den Umgang mit früheren Fehlern.

Mandanten, die unvermittelt mit **alten Gewohnheiten brechen**, sind ein **schlechtes Zeichen**. Jemand, der sich nie meldete und nun zu Telefonitis neigt oder umgekehrt: Mandanten, die zu Telefonitis neigten und nun plötzlich gar nicht mehr von sich hören lassen, sind häufig in **schwerer Sorge** wegen der **Qualität ihres Anwalts**. Beachten Sie solche Signale!

Kundenzufriedenheits-Studie für Mitsubishi. Seine Ergebnisse sind – obwohl für die Autoindustrie ermittelt – bis heute auch für den Dienstleistungssektor unwiderlegt. „Unverlangte Publicity" macht nur der begeisterte Kunde. Er wartet also nicht, bis er gefragt wird nach einem guten Anwalt, sondern berichtet über diesen spontan. Statistisch gesehen tut er das einmal, während der unzufriedene Kunde 10-fache unverlangte (!) Antiwerbung für die Kanzlei macht.

6 Mehr zur „erweiterten Fehlertoleranz" als Marketinginstrument im Kapitel „Kanzleimarketing".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

6. Telefonieren Sie kurz und kultivieren Sie den langen Atem

Wer langatmig telefoniert und dabei kurzatmig ist (oder aus Nervosität wird), sollte das Telefonieren zu Akquisezwecken **generell unterlassen**. Jede der beiden Angewohnheiten wirkt **bedürftig** und **unsicher**; gemeinsam sind diese beiden **unausstehlich!**

Vorsicht, Ihr Fuß in der Tür sichert nicht die geöffnete Tür! Selbst wenn Sie pro-aktiv Kontakt aufgenommen haben und selbst wenn Ihr ehemaliger Mandant erneut zu einem Kontakt bereit ist und sogar, wenn er sich durch Sie zum Lunch einladen lässt: das heißt noch gar nichts: **Sie werden weiter werben müssen.**

Es wird sich weiter so anfühlen, als liefen Sie hinter dem Mandanten her. Sie haben **Image-Beschwerden sich selbst gegenüber**. Sie empfinden Ihre **Selbstoffenbarung als „schleimig"** und die 90-Dezibel-Zwischenrufe Ihres inneren Schweinehundes als berechtigt („Du machst dich zum Gespött der Leute!").

Trost naht: Sie wissen ja, dass **Einwände Ihre Beteiligung an der Sache anzeigen**. Beantworten Sie für sich selbst die Frage: „Was wird mir entgehen, wenn ich diesen Mandanten laufen lasse?" Beherzigen Sie **nach selbstkritischer Prüfung** aller **weiteren Aspekte** stets die Binsenweisheit: „Wer kämpft, kann verlieren, wer nicht kämpft, hat bereits verloren."[7]

7. Akzeptieren Sie externe Hindernisse – und bleiben Sie am Ball

Gemein: Externe Faktoren sind manchmal stärker als Sie. Wer höchste Bearbeitungsqualität liefert und **alle Mandanten begeistert**, kann sie **dennoch verlieren**. **Externe Faktoren** wie Fusionen, Umzüge und neue Ansprechpartner sind das zweitgrößte Hindernis bei der **Rückgewinnung** von Mandanten. Der Mandant war **begeistert** über die Arbeit seines Anwalts, und er ist es noch; plötzlich wird ihm – zeitgleich mit dem neuen Chef – auch ein neuer Rechtsberater „vor die Nase gesetzt". **Er muss sich fügen**. Hier ist der Anwalt **leider nicht mit verantwortlich** für den Wechsel seines Mandanten.

Tipp

Nur wer einen suboptimalen Zustand **mit verantwortet,** kann ihn **selbst und allein** verändern.

Besonders **langer Atem** ist hier gefragt. Nur **besondere Maßnahmen** halten Sie im Gespräch. Diskutieren Sie solche Maßnahmen mit Ihren Kollegen. Halten Sie auf jeden Fall regelmäßig **Kontakt** und docken Sie auch **im Umfeld** des Ex-Mandanten (Lieferanten, Gegner, Nachbarn, Konkurrenten, Kollegen etc.) mit **Angeboten** an.

7 Wird Bertolt Brecht und Rosa Luxemburg zugeschrieben.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Unter Umständen müssen Sie ihn und **seine Umgebung** zwei Jahre lang unbeirrt **zu Ihren Vorträgen** und **In-House Veranstaltungen einladen** und persönlich ab und zu anrufen, um sich unverbindlich durch einen **„kleinen, frischen Aufsatz"** zu einer sehr **frischen Rechtslage** im Gespräch zu halten. Übersenden Sie diesen Aufsatz per E-Mail **während Ihres Telefonats**. Machen Sie Eindruck: Handeln Sie schneller als seine derzeitigen **Anwälte**!

Die Zeit ist **anstrengend**, bis er wieder ein „Testmandat" vergibt. Falls das geschieht, wissen Sie: Er hat **selbst lange gebraucht**, sich in seiner Umgebung durchzusetzen. Danken Sie ihm das! Schätzen Sie seine **Minisignale** und geben Sie **immer wieder Ihre.**

III. Ein gelungenes Beispiel – Mandantenrückgewinnung am Telefon

Eine erfolgreiche Akquise in die Zeitzone Vergangenheit ist **pro-aktiv**, erfordert einen **langen Atem** und ziemlich viel **Mut**, berücksichtigt alle **drei Zeitzonen** und besteht aus **sieben Schritten**.

- **Ausgangslage**

Der Gründer und Namensgeber einer Sozietät mit fünf Anwälten in einer Stadt mit 120.000 Einwohnern, ausgestattet mit 22 Jahren Berufserfahrung und 2 Fachanwaltstiteln sowie nach eigenen Angaben mit dem Image, **„Platzhirsch"** am Ort zu sein, verliert **innerhalb eines Jahres drei Mandate**, darunter ein sehr einträgliches. Einen der ehemaligen Mandanten trifft er vor Gericht mit dessen **neuem Rechtsbeistand** wieder. Der Anwalt gibt an, **gekränkt und ratlos** zu sein. Er selbst erklärt sich diese **Häufung von Niederlagen** durch **„erstarkte Konkurrenz am Ort"**, deren **„Dumpingpreis-Politik"** er nicht teilt und gutheißt. Der Anwalt, früher ausgestattet mit der festen Überzeugung „Die Kunden kommen von selbst zu mir" und der Erfahrung „Aktive Akquise liegt mir nicht" möchte nun **seiner Rolle als „Platzhirsch"** ernsthaft gerecht werden und sein **„Rudel zusammen halten"**. Er verliert die Furcht, als schwach da zu stehen, wenn er „hinter den Dreien her läuft" (Zitat) und erkennt: **Schwach ist ein Platzhirsch nur ohne Rudel.**

Fast zwei Jahre später (!) nimmt er zu allen Kontakt auf. Der Anwalt hatte akzeptiert, dass seine **Umsätze gefährdet** sind, wenn er nicht bereit ist, **flexibel auf Veränderungen seiner Umgebung zu reagieren**. Er holte zwei der drei Mandanten mehr als zwei Jahre nach deren Weggang durch folgendes Vorgehen wieder in sein Boot.

- **Ziel festlegen**

Sie definieren, **welcher Mandant** zurückkommen soll (Liste, am besten mit Begründung). Tragen Sie diesen Plan in der **Partnerversammlung** vor. Legen Sie die Zeit fest, zu der der Anruf ihn am besten erreicht. **Sehr effizient**: Ein Beschluss in der Partnerversammlung: Jeder Ihrer Kollegen benennt **drei lohnende Mandanten,** die

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

er zurück holt. Überlegen Sie, in welchen Fällen Sie beim ersten Gespräch auch einen späteren **gemeinsamen Auftritt** anbieten könnten. Das ist sinnreich, wenn Sie über seinen **individuellen oder branchentypischen Bedarf** etwas erfahren haben oder wenn **neue Gesetzeslagen** einen solchen Bedarf wahrscheinlich machen.

- **Anruf vorbereiten**

Sie **recherchieren** alles, was Sie herausfinden können über Ihren ehemaligen Mandanten. Ist er nach Mandatsende noch einmal bei einem Ihrer Vorträge gewesen? Ist er umgezogen? Hat er sein Geschäft verändert? Sind neue Lieferanten da? Hat sich etwas verändert am **ursprünglichen Mandatsthema?** Haben Sie seine Durchwahl? Hat er noch dieselbe Sekretärin? etc.

- **Anruf tätigen**

„Herr X, hier spricht Rechtsanwalt Meyer. Es ist ja schon **eine Weile** her, dass wir unser Mandat gegen die Y hatten. Sie werden sich **bestimmt wundern**, dass ich Sie anrufe, und ich habe gleich **zwei Gründe** dafür. Haben Sie in diesem Moment **etwa fünf Minuten Zeit für mich**?" (Zeitkorsett eingrenzen und einhalten!)

- **Gemeinsame Historie paraphrasieren**

„Wir haben es **denen ja ganz schön gezeigt** damals bei der Y und hatten **viel Pech** wegen der X. (Vergangenheit). Darf ich fragen, wie es Ihnen **inzwischen** mit der… geht? (Gegenwart) Gut aufpassen, dass er sich nicht ausgeforscht vorkommt.

- **Fehler zugeben durch Selbstoffenbarung**

„…und es ist ja noch etwas schief gelaufen. Ich glaube, dass Sie sich **damals sehr geärgert haben über mich**, weil ich **mehrfach nicht zurück gerufen habe**, stimmt's? (Warten, bis er antwortet) Wir haben **das zum Anlass genommen**, die Organisation in der Kanzlei zu optimieren." Wieder gut aufpassen: **selbstkritisch ja, „schleimig" nein**! Bei diesem Punkt raufen sich viele Anwälte die Haare; sie glauben, „so etwas" nicht zu können. Gestehen Sie **Fehler offen** ein. Verstehen Sie Ärger. Beweisen Sie **Empathie**! Testen Sie bitte auch diesen Satz: „Und – ganz offen gesagt: Es hat mich schon sehr beschäftigt, Sie auf dem Gerichtsflur mit dem Kollegen Dr. Weißkirch zu sehen. Ich rufe Sie heute an, weil ich **gern Ihr Vertrauen zurück gewinnen möchte**. Würden Sie uns unter Umständen **eine weitere Chance** geben?" Sprechen Sie **ehrlich** und ganz **direkt** den Grund Ihres Anrufes aus. Er wird **sowieso erkannt!** Darum herum reden und so tun, als sei nichts geschehen, wird einen **weiteren schlechten Eindruck** machen.

Tipp

Probleme auf der **Beziehungsebene** können **nicht auf der Sachebene gelöst** werden! Sprechen Sie daher das zwischen Ihnen Stehende **direkt** an. Machen Sie dabei **kurze** Sätze, die Sie **nicht relativieren**!

- **Zum Lunch einladen**

„… und deshalb würde ich Sie gern in der nächsten Woche zum **Mittagessen einladen** und dort mal **in Ruhe ausloten**, ob irgendwann eventuell eine neue **Kooperation** für Sie denkbar ist. Was halten Sie davon?"

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

■ Aufsatz schicken

Der „kleine frische Aufsatz“ ist ein **vielfach erfolgreich erprobtes Instrument zur Neu- und Rückgewinnung von Mandanten** und wirkt wie eine **Vorleistung**. Sie **geben immer etwas, bevor Sie nehmen können:** „Ich habe übrigens einen ganz neuen, kleinen Aufsatz **für meine Mandanten** (Perspektivwechsel)[8] verfasst, den ich auch Ihnen gern übermitteln würde. Er beschreibt, wie Unternehmer Y verhindern können, ohne X zu fürchten. (Nutzen!) Ist das interessant für Sie?“ (Kontrollfrage). „Ja, den kann ich natürlich auch sofort mailen. Ist Ihre E-Mail-Adresse noch dieselbe?“

Erfolgstipps

- Identifizieren Sie, welche Mandanten zurückkommen sollen.
- Besiegen Sie Ihren inneren Schweinehund! Laufen Sie hinter Ex-Mandanten her.
- Laden Sie ihn zum Lunch ein. Richten Sie dafür ein festes Budget ein. Bieten Sie Nutzen.
- Selbstoffenbarung macht Eindruck! Stehen Sie zu Ihren Fehlern. Trauen Sie sich.
- Handeln Sie schneller als seine jetzigen Anwälte! Ein „kleiner, frischer Aufsatz“ zu einer frischen Rechtslage hält Sie im Gespräch.

8 Mehr über den Perspektivwechsel im Kapitel „Durchsetzung“.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Flexibilität

20 % direkte Akquise 80 % indirekte Akquise

In Deutschland erwirtschaften 156.000 Anwälte in 46.500 Kanzleien ein jährliches **Honorarvolumen** von € 18 Milliarden. 1.200 dieser Kanzleien haben mehr als 10 Anwälte und kommen zusammen auf einen Marktanteil von 42 % aller Honorare. 89 % dieser Kanzleien sind **Einzelkanzleien** oder arbeiten mit weniger als fünf Anwälten.[1]

„Einsatz statt Umsatz" – ist das die Konsequenz für **kleinere Kanzleien**? Keineswegs. Dieses „Schicksal" ist nicht Pflicht. Anwälte kleiner Kanzleien können auch anders: „**Umsatz durch Einsatz**" lautet ihre Devise. Sie wissen, wer sich auf die schiere Größe seiner Kanzlei nicht verlassen kann, braucht **nachhaltigen Ersatz**.

Mandanten von Kleinkanzleien gehen immer wieder zu „ihren" Kleinkanzleien zurück, wenn sie dort eine bestimmte **Kombination von Qualitätssignalen** vorfinden. **Durchsetzung**[2] (als Fähigkeit) und **Flexibilität** (als Eigenschaft) ihres Anwalt bewirken zusammen mit der **Empathie** (weitere Fähigkeit) für die Situation des Mandanten ein **Vertrauensverhältnis** und markieren meist den „Beginn einer großen Freundschaft".

Durch immer **wieder kehrende Qualitätssignale** können kleine Kanzleien ihre Mandanten an sich binden. Sie werden dadurch zu einer **echten Konkurrenz** für größere Organisationen.

In diesem Kapitel stellen **Anwälte aus kleineren und mittleren Kanzleien** ihre spezielle Art von **„Flexibilität" und deren Folgen für die Akquise** in sieben Berichten **selbst vor**.

Jeder Bericht zeigt unterschiedliche **Spielarten (Konzepte) von „Flexibilität".**

I. Das Konzept „Anders-Sein"
II. Das Konzept „Schneller-Sein"
III. Das Konzept „Strategie"
IV. Das Konzept „Sturheit"
V. Das Konzept „Eigeninitiative"
VI. Das Konzept „Spontaneität"
VII. Das Konzept „Intuition"
VIII. Das Konzept „Inspiration"

1 *Creutz*, „Deutschlands Top-Juristen", Handelsblatt v. 24.10.2011.
2 Vgl. Kapitel „Durchsetzung".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

I. Das Konzept „Anders-Sein“

Es darf gestaunt werden: Eine Kanzlei ohne **Anrufbeantworter**, ohne **Mittagspause**, ohne behördliche **Dienstzeiten**, mit **Handynummern** der Anwälte und Fachkräfte, **Sprechstunden** – auch samstags – von sechs Uhr früh bis spät abends und telefonischer **Wochenendbereitschaft**.[3]

So lautet das Angebot auf der Webseite einer Düsseldorfer Kanzlei. Während Mandanten der Konkurrenz sich noch mit **bemerkbaren Mittagspausen und arbeitnehmerfeindlichen Arbeitszeiten** ihrer Anwälte sowie mit deren gruseligen **Telefonanrufbeantwortertexten,** postalisch versandten Anträgen und langwierigen Anspruchsschreiben herumschlagen, erwarten ihn und andere Mandanten dieses Büros ein **ganz besonderer Service**, wie folgendes Beispiel zeigt:

Best Practice

„Wir geben das, was die Mandanten brauchen und nicht das, was hier zufällig übrig ist. Dabei führen wir die Mandanten streng, effizient und ausschließlich nach unseren Regeln. Unsere Flexibilität ist Ergebnis einer jahrelang voran getriebenen, totalen Vernetzung in alle Bereiche der Gesellschaft. Wir sind umgeben von Problemlösern jeglicher Couleur. „Gestern Crash, heute cash“ ist unser Leitspruch bei Verkehrsunfällen. Unser roter Anhänger mit dieser Aufschrift steht vor der Automeile in Düsseldorf. Wir verstehen den Spruch wörtlich: Der Reparaturkostenvorschuss wird von uns selbst seit 18 Jahren direkt nach dem Auftrag des Mandanten in einer kleinen, hoch spezialisierten und qualitativ über jeden Zweifel erhabenen Reparaturwerkstatt eingezahlt. Die Reparaturkosten dort liegen erheblich unter denen der Vertragswerkstätten und erheblich unterhalb der errechneten Sätze aller Gutachten. Unsere Mandanten sparen durch unverschuldete Unfälle immer Geld!

Besonders Vertriebsleute brauchen ihr Auto sofort. Auf Wunsch bekommen sie nicht nur um sechs Uhr am Tag nach dem Unfall den ersten Besprechungstermin, sondern auch während dessen eine Telefonleitung zum Kfz-Sachverständigen, der bereits um sieben Uhr einen Mietwagen mitbringt, den er wiederum durch Mobiltelefon mit immer derselben Autovermietung in zwei Minuten anmietet. Der Reparaturtermin beginnt um acht Uhr und endet fünf Stunden später. Der Kunde kann alle Termine wie geplant wahrnehmen.

Bei Hausbesuchen erweitern wir Mandate in Mietsachen: Ursprüngliche Beschwerden über Mieterhöhungen ziehen oft Hausbesuche in der Wohnung des Mandanten durch einen unserer Mitarbeiter nach sich. Durch sein Lasermessgerät stellt er fest: Die Wohnung ist kleiner als im Mietvertrag behauptet. Wir fordern für die gesamte Mietzeit die entsprechende Miete zurück.

Unsere Mitarbeiter begleiten auf Wunsch Eltern zum Jugendamt, Ausländer zur Ausländerbehörde und mich bei jedem Mandantengespräch. Stellt sich heraus, dass der Mandant kompliziert ist

3 Auf Facebook mit folgender Ankündigung: „*Sie treffen auf einen hemdsärmligen tatkräftigen und schlagfertigen und beileibe nicht arbeitsscheuen Vollblutanwalt aus Leidenschaft mit Humor, der Ihnen rundheraus und ungeschönt die Wahrheit über Ihren Fall und seine Aussichten sagt.... In den allermeisten Fällen diktiert er seinen Schriftsatz in Ihrem Beisein ab und Sie freuen sich, dass endlich jemand genau Ihre Position richtig und prägnant darstellt. Bereits am Folgetag finden Sie die Abschrift in Ihrem E-Mail-Account. Mandatsanfrage/Vorgespräch sind immer kostenlos: Fragen kostet nix!!!*“

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

und rechtlich irrelevante Dinge erzählen möchte, dient ihm mein persönlicher Assistent, ein ausgebildeter Sozialpädagoge, als Stütze und ‚seelischer Mülleimer'.

Wenn ich dazu komme, schildert er mir in vier Minuten den Fall. Er empfängt gegnerische Gutachter im Haus der Mandanten, wo er protokolliert, Fachfragen stellt und zur Not später als Zeuge fungiert. Der Mandant hat immer den Eindruck, den ‚langen Arm' seines Anwalts bei sich zu haben.

Eine ehemalige Staatsanwältin leitet mein Büro. Sie telefoniert mit Richtern und Gegnern auf Augenhöhe und erledigt viele rechtliche Fragen sowie über 90 % aller organisatorischen Anfragen.

Ich vergebe auf Wunsch Abendtermine, oft auch zum Abendessen. Pauschalpreise benenne ich dafür vorab, und der Mandant kann ganz in Ruhe seinen Fall vorstellen.

Sehr gern lade ich bei Scheidungen den Gegner ebenfalls zum Abendessen oder in ein Café ein. Eine schnelle und finanzamtsoptimierte Einigung spart Geld und Energie und schützt das Kindeswohl. Besonders überzeugend wirkt offensichtlich mein Satz: ‚Jetzt haben wir beide es ja zwei Jahre lang miteinander zu tun. Da sollten wir uns vielleicht kennen lernen und überlegen, wie wir das am besten mit dem Finanzamt regeln?'“

Rechtsanwalt Martin Lauppe-Assmann, 40233 Düsseldorf, Tel.: 0211-6999050-0, Mobil: 0171-5115851, www.lauppe-assmann.de

II. Das Konzept „Schneller-Sein“

Die reine **Geschwindigkeit** und die **sofortige Erreichbarkeit** können über **Mandate entscheiden**. Das gilt in besonderem Maße, wenn die Mandanten selber immobil sind. **Strafverteidiger** berichten von der Erleichterung **inhaftierter Mandanten** über den sofortigen Anwaltsbesuch. Manche Strafverteidiger schließen weit über **50 % ihrer Mandatsverträge** im **Gefängnis** ab. In manchen **Wirtschaftsstrafsachen** reist weder der Mandant zum Anwalt noch der Anwalt zum Mandanten; dort wird gemeinsam ein **neutraler Ort** ge- und besucht, um Details zu klären.

Besuche bei **Stadtfesten**, bei **Weihnachtsfeiern** der Firma des Nachbarn und unverlangte Anrufe beim **Kindergarten** der eigenen Tochter, nachdem Lärmbeschwerden der Nachbarn bekannt wurden, haben schon zu **langfristigen Mandantenbeziehungen** geführt. Besonders als **„Retter in der Not“** sehen Mandanten ihre Anwälte gern. Lesen Sie selbst:

Best Practice

Der Mandant ruft wegen eines Verkehrsunfalls an. Meine Assistentin bietet einen sofortigen Termin an, den der Anrufer ablehnt, weil er im Krankenhaus liegt. Sie ist angewiesen, in diesem Fall dort für denselben Tag einen Lokaltermin zu vereinbaren. Ich nutze die Mittagspause, um in die 50 km entfernte Stadt zu fahren und erfahre, dass der Mandant bereits drei Anwaltskanzleien seiner Stadt angerufen hatte. Alle drei hatten ihm einen Termin nach seiner Entlassung angeboten und „Gute Besserung“ gewünscht. Das Ursprungsverfahren brachte uns nicht nur € 2.500 Honorar ein sondern auch drei weitere Mandate aus der benachbarten Stadt mit einem Gesamtvolumen von € 6.500 sowie das – vermutlich unbezahlbare – Image, immer sofort zur Stelle zu sein.

Rechtsanwalt Rudolph, Minden, Tel.: 0571-85314

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

III. Das Konzept „Strategie“

Patentanwälte arbeiten seit Jahren mit dem Mittel der „**geografischen Flexibilität“.** Viele Akquisegespräche finden auf **Kongressen** und im **Unternehmen des Mandanten** statt. Was beim Steuerberater längst zum Alltag gehört und beim Hausarzt ebenfalls wieder in Mode kommt, kann auch beim Rechtsanwalt nicht verkehrt sein.

Wenn Sie ohnehin viel reisen, überlegen Sie, welche Mandanten Sie **unterwegs besuchen** können. Geografische Flexibilität **stärkt auch bestehende Kundenbindungen** und ist eine **Methode des „Cross-Selling“.**[4] **Besuche beim Mandanten** bewirken immer den Eindruck von **Servicebereitschaft** und besonderer **Fürsorge**.

Das gilt auch in der eigenen Stadt: Sich selbst auf den Weg zu machen, um mit **möglichen Gegnern** zu sprechen, **bevor diese** von einem **Rechtsstreit überhaupt etwas erfahren**, erweist sich als vorausschauend und **Ressourcen schonend** – auch für die Mandanten – wie Sie an diesem Beispiel sehen:

Best Practice

Die Mandantin verlangt die Herausgabe ihrer beiden Lederjacken von ihrer Reinigung, an die sie vorab bereits € 155,– bezahlt hat. Die Reinigung findet bei der Abholung die Jacken nicht. Statt ein Anspruchsschreiben aufzusetzen, begibt sich ihre Anwältin, selbst zu dieser Reinigung in einem ganz anderen Stadtteil Bremens und gibt eigene Kleider zur Reinigung ab. Sie „gerät ins Plaudern“ und erfährt etwas über den kürzlichen Inhaberwechsel und über die kürzliche Auslagerung der Lederreinigung an eine andere Spezial-Leder-Reinigung. Die Anwältin klärt daraufhin ihre Identität und ermutigt den neuen Inhaber, nochmals zu suchen. Sie lässt ihre Visitenkarte da. Der neue Inhaber findet nach zwei Wochen die ungereinigten und unversehrten Jacken und entscheidet sich, die Reinigung „erneut“ durchzuführen und die Anwaltskosten zu zahlen.

Die Mandantin ist selbstständige Friseurin, neu in der Stadt und überträgt innerhalb von zwei Jahren zwei Folgemandate im gewerblichen Mietrecht mit einem Gegenstandswert von je € 36.000 sowie ein erbrechtliches Mandat mit € 80.000 Gegenstandswert an die Anwältin.

Nicole Mertgen, Partnerin bei Dr. Fuchs, Schönigt und Partner, Bremen, Tel 0421-1655293

IV. Das Konzept „Sturheit“

Das Ziel ist unbeweglich, die Methoden flexibel – und nicht umgekehrt! **„Fest dran glauben und flexibel dran bleiben“** – dieser Glaubenssatz machte aus der ersten angestellten Position einer Rechtsanwältin eine Erfolgsgeschichte. Sie beschreibt, wie ihr **Glaube an ihr eigenes Ziel** und ein gewisser – mit ihrer **Persönlichkeit untrennbar verbundener** – „Biss“ zu einem veritablen „**Sprungbrett“**[5] wurde. Die Geschichte handelt von „befristeten Verträgen und unbefristetem Vertrauen“ und beschreibt, wie aus „Dranbleiben“ eine **Lebensphilosophie** wird:

4 Vgl. das Kapitel „Cross Selling“.

5 Mehr zu „Sprungbrettmandaten“ im Kapitel „Reputation“.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Best Practice

„Alles begann mit einer Feuerwehrstelle bei einer großen Versicherung. Durch meine Zuverlässigkeit, durch mein intensives Nachfragen (Meine Chefs wichen mir schon aus, weil ich auf sie zuverlässig kompliziert wirkte!) und besonders durch mein Nachfassen beim Gegner half ich im Alter von 32 Jahren beim detaillierten Aufbereiten eines seit fünf Jahren anhängigen Falles. Keiner traute sich richtig ran. Er war im Giftschrank versteckt, als ich begann. Sein Gegenstandswert betrug über eine Million Euro, und ich machte mich in nächtelanger Detailarbeit daran, Risiken und Chancen aufzudröseln. Wir haben uns schließlich verglichen.

Mein befristeter Vertrag, dieser großer Vergleich und meine unverhohlene Ehrlichkeit in Bezug auf Defizite in der Organisation der Abteilung waren offenbar meine Pluspunkte! Ich durchbrach jahrelange Regeln der Versicherung, indem diese nicht „Listenanwälte“ beauftragte sondern mich. Ich erhielt dadurch die Chance, nun als Externe mit eigener Kanzlei, mich mit großen renommierten und bundesweit agierenden Kanzleien zu messen.

Auch für mich war diese Zeit eine Lehrstunde! Noch heute halte ich den telefonischen Kontakt zu meinen Mandanten in mindestens monatlichen Abständen. Unsere Bürotechnik ist inzwischen unserem Bedarf angepasst – nicht umgekehrt wie früher!

Ich garantiere trotz eines aus Kostengründen nicht immer besetzten Sekretariats einen Rückruf innerhalb von max. 24 Stunden und schaffe den meistens noch am selben Tag. Ich rufe persönlich zurück und erfreue meine Kunden durch meine Durchsetzungsfreude und meine Herzlichkeit. Diese Kombination ist mein wichtigstes Erfolgsrezept!

Allein im Jahr 2011 hatte ich allein aus dem Umfeld dieser Versicherung zehn neue Mandanten, die auf mich durch Empfehlung aufmerksam wurden. Honorarvolumen dieser zehn neuen Mandate ca. € 8.000,00.

Ich mache regelmäßig Abschlussbesprechungen, bei denen ich die Rechnung überreiche und taste mich an weiteren Bedarf meiner Mandanten heran. Oft kommen dabei weitere Mandate heraus.“

Rechtsanwältin Claudia Peine, Hannover, Tel.: 0511-70033515

V. Das Konzept „Eigeninitiative“

Wer schon einmal an einem See gestanden und einen Stein hinein geworfen hat, versteht das Bild als Symbol für eine **kongruente, gleichmäßige Akquisetätigkeit**! Von innen nach außen werden die Kreise immer größer. Was „seine Kreise zieht“ ist **ungestört, beruhigend, unbegrenzt – und vor allem selbsttätig ausgelöst**. An dieses Bild erinnert die folgende Geschichte:

Best Practice

„Im Jahre 2000 wurde ich in die berühmte Focus Große Anwaltsliste II mit dem Fach Sozialrecht aufgenommen. Durch diese Liste und zahlreiche gewonnene Prozesse wurden Kreissozialämter und Jobcenter auf meine Leistungen aufmerksam. Für sie fertigte ich Widerspruchsbescheide und begann, zukünftige Mitarbeiter von Jobcentern auszubilden.

Diese Sozialberater sprechen – gegen einen anrechnungsfreien Betrag von € 100,– monatlich – mit meinen Mandanten und potenziellen Mandanten über ihre Sorgen und Nöte. Sie nehmen die Unterlagen entgegen und sorgen dafür, dass Beratungshilfe und Prozesskostenhilfeunterlagen stimmen. Dieser Service ist kostenlos. Die Sozialberater werden von mir wöchentlich rechtlich geschult. Bei dieser Gelegenheit werden gleich die Vorträge für Selbsthilfegruppe und ähnliche Einrichtungen entwickelt.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Für meinen Blog „sozialrechtsexperte“ gewann ich einen Frührentner, der täglich neue Entscheidungen einstellt und kommentiert. Außerdem verbreitet er den Inhalt des Blogs in Foren für Harz IV-Betroffene, z. B. Tacheles, Elo forum, Sozialticker usw. Ich habe jetzt ca. 1.000 Leser pro Tag (Besucherzahlen sind im Blog registriert) und konnte die Zahl meiner neuen Mandate seit Juni 2010 mehr als verdoppeln.

Rückblickend wurde mein Erfolg am Markt möglich durch eine

- extreme Spezialisierung,
- erfolgreiche Werbung, die den Zielmandanten „abholt“,
- „gut geschmierte“ Kanzleiorganisation für die Abwicklung des Massengeschäfts,
- gute anwaltliche Leistung (m.E. in diesem Fall tatsächlich erst an vierter Stelle).

Ludwig Zimmermann, Fachanwalt für Sozial- und Arbeitsrecht Potsdam, Tel.: 0331-2709271, www.sozialrechtsexperte.blogspot.com

VI. Das Konzept „Spontaneität“

Die schnellen Entschlüsse sind ja oft die Besten. Nicht alles ist durchdacht. Manchmal geht was schief. Der Weg ist lang, manchmal beschwerlich. Die Aktion ist für andere **nicht unbedingt verständlich**. Für einen selbst manchmal auch nicht. Und doch, fast scheint es, als hätten gerade die **spontanen Entscheidungen ein unsichtbares Band zum Gehirn**, zur **Seele des Entscheiders**. Ein Anwalt berichtet von den jahrelangen, segensreichen Folgen jenes „kleinen Augenblicks“:

Best Practice

Meine Kanzlei ist in „Suburbia“; die Kinder meiner Mandanten heißen oft Kevin, Danny und Dustin. In sozialen Brennpunkten ist eine nachhaltige Akquise wichtig. Alle kurzfristigen Erfolge kann man sich abschminken. Wirtschaftlich schwache Mandanten haben Angst vor Anwälten und sind sich unsicher, ob sie überhaupt erwünscht sind. Ein Vertrauensverhältnis zu ihnen aufzubauen, kann Jahre dauern.

Ich habe aus dem Stand durch selbst entworfene Plakate („Schnelle Hilfe bei Hartz IV“ und „Kündigung – was nun?“) am Fenster meiner Kanzlei den Laden zum Laufen gekriegt und etwas später gemerkt, dass Hartz IV-Mandanten Super-Multiplikatoren sind. Sie

- entfalten die meiste Dynamik in Sachen Mundpropaganda, auch zuverlässig für andere Rechtsgebiete. Familienangehörige, Nachbarn und Freunde erfahren schnell über „den Anwalt“;
- haben häufig wirtschaftlich potente Verwandte, die sich sehr erkenntlich zeigen, wenn man die „Sorgenkinder“ erfolgreich vertritt;
- bergen auch ein ziemliches Potenzial im Erbrecht (z. B. als geprellter Pflichtteilsberechtigter).

Dann habe ich Flyer verteilt in Lokalen, durch die viele Mandanten anfangs aufmerksam wurden. Ich habe viel Laufkundschaft, vielleicht 40 %, und inzwischen sind 80 % meiner Mandanten Hartz IV-Empfänger. Ich bin nicht mehr so streng mit Terminen wie früher. Ein Termin ist für einige meiner Mandanten offensichtlich bereits ein Hinderungsgrund zu erscheinen. Ich habe stattdessen meine Wartezimmer-Situation optimiert: Meine Mandanten lesen dort in Laiensprache abgefasste Urteile und Gesetzes-Neuregelungen. Sie können schon einen Fragebogen ausfüllen und den Kuli mitnehmen.

Ich trinke mit meinen Mandanten auch hin und wieder mal so einen Kaffee im Büro, höre was die so erzählen und finde die meisten nett. Das ist für mich eine wichtige Geschäftsgrundlage.

Ich habe wenig Mitbewerber: Sozialrecht ist rechtlich komplex, arbeitsintensiv, haftungsträchtig und gilt als nicht lukrativ. Den letzten Punkt kann ich bestreiten. Ich verdiene bis zu € 1.000 pro

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Mandat, durch die Kombination von Prozesskostenhilfe, streitwertunabhängigen Rahmengebühren und Kostenerstattung beim Gegner. Die Verfahrensgebühr erhöht sich dann noch mal um 30 %.

Über die Kosten zu sprechen, erschreckt meine Mandanten. Ich brauche viel Fingerspitzengefühl.
Michel Lensmann, Rechtsanwalt mit Tätigkeitsschwerpunkt Sozialrecht, Recklinghausen, Tel.: 02361-6581952

VII. Das Konzept „Intuition“

Mandanten möchten **starke Anwälte**. Anwälte tun Alles, um diesen **Erwartungen gerecht zu werden**. Was jedoch geschehen kann, wenn Mandanten Stärke ausgerechnet in einem Rechtsgebiet benötigen, das **nicht zum eigenen Spezialgebiet** gehört, das erklärt die folgende Geschichte doppelt. Sie ist nicht nur ein Beweis für eine **großartige Intuition** (die ja im landläufigen Sinne „Wissen ersetzen“ kann), sondern ein Lehrbuch-Beispiel dafür, wie eine eher „zufällige“ Begegnung den Griff zu **unüblichen Verhandlungsmethoden** sinnvoll machen kann. Wie ausgerechnet durch eine **kleine Drohung** ein **mittleres Geschäft** und eine **große Reputation** entstehen können, das zeigt der folgende Bericht:

Best Practice

„Meiner 86-jährigen Mandantin waren Anlagefonds mit einer Laufzeit von 16 Jahren(!) und einem Anlagewert von rund € 100.000 verkauft worden. Erst ihr Neffe hatte sie danach über diese fragwürdige Anlage aufgeklärt. Obwohl die Widerrufsfrist bei Mandatsannahme verstrichen war, nahm ich das Mandat an. Meine Erfahrung im Bank- und Anlagerecht war damals zwar begrenzt, aber einer Dame in dem fortgeschrittenen Alter einen Anlagenfonds mit derart langer Laufzeit zu verkaufen, „stank zum Himmel“. Ich vereinbarte für den Erstkontakt mit der Bank eine Pauschale von € 250,– mit der Mandantin.

Ich stieg in das Telefonat mit der Bank ein: „Ich könne nicht nachvollziehen, wie Sie in diesem Fall unseriösen Geschäftsgebarens Gefahr laufen wollten, dass die Geschädigte sich an die Presse wendet“ und wurde danach direkt zur Geschäftsführung durchgestellt, die sich für dieses „Versehen“ relativ schnell entschuldigte. Das Signal für die Rückabwicklung des Kaufs kam vereinbarungsgemäß telefonisch vier Tage später von der Bank, die auch die Anwaltskosten in Höhe von € 1.500 zahlte. Das Protokoll der Rückabwicklung blieb der einzige Schriftwechsel in diesem Fall.

Die betagte Dame beauftragte mich bereits in der Woche darauf mit der Regelung ihres Erbes. Meine Mandantin wohnt in einem Pflegeheim und organisierte dort einen Tischvortrag mit mir. Ich wählte dafür den Titel „Betagt und gewagt? Rechtsfragen in höherem Alter“ und hielt vor 30 Bewohnern eine Frage-und-Antwort-Präsentation im Speisesaal am Tisch. Zehn Fragen hatte ich als Stichwortliste für jeden Zuhörer kopiert. Hieraus entstanden weitere Mandate“.
Rechtanwältin Nicole Mertgen, Partnerin bei Dr. Fuchs, Schönigt und Partner, Bremen, Tel 0421-1655293

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

VIII. Das Konzept „Inspiration“

Kreative Köpfe **nutzen den Augenblick**. Ein paar Tage dreht sich eine **plötzliche Idee** vielleicht – „wie ein Mühlrad bei mir im Kopf herum“,[6] doch dann nimmt sie „Gestalt“ an und „der Pudels Kern“ tritt hervor. In der folgenden Geschichte beschreibt ein Anwalt, wie er als „**lachender Dritter**“ langfristiger **Profiteur eines Streits** zwischen anderen wurde. **Tun, was man wirklich kann und wirklich können, was man tut,** erweist sich als **Erfolgskomponente** und als **lebenslanger Luxus**, wie diese Geschichte andeutet:

Best Practice

„Räuber! Verbrecher! Gauner!“ So beschimpften sich gegenseitig lautstark Steuerberater und Betriebsprüfer in einer Verhandlung – und brachten mich auf eine Idee:

Sobald Steuerschulden eines Unternehmens bei Tilgung der Gesamtsumme die Existenz des Unternehmens gefährden, steht viel mehr auf dem Spiel als nur diese Summe, das ganze Unternehmen steht zur Disposition – mit seinen Arbeitsplätzen, seinem Image und mit all den Gründerideen dahinter.

Mein Mandant, Betreiber zweier Großrestaurants war durch eine Betriebsprüfung ins Visier des Finanzamtes geraten. Auf der Grundlage eines in der Restaurantbranche üblichen Schätzwertes forderte das Finanzamt eine Nachzahlung in Höhe von € 350.000 bei einem durchschnittlichen Bruttojahresumsatz von € 650.000. Die Insolvenz stand im Raum.

Mein Mandant wusste sofort, dass ich vom Steuerrecht keinerlei Ahnung habe. Vom Umgang mit Behörden dagegen umso mehr (Baubehörde, Finanzamt, Ausländeramt, Wirtschaftskontrolldienst, usw.)

So entstand der Vorschlag, das Mandat als „Vermittler“ zwischen Steuerberater und Finanzamt einzusetzen und alle Vorgänge über meine Kanzlei abwickeln zu lassen.

Ziel war die außergerichtliche Einigung verbunden mit einer drastischen Reduktion der Steuerschuld. Im ersten meiner inzwischen vier Fälle in diesem Bereich (ein fünfter ist gerade im Anmarsch!) gelang eine Schuldenreduktion um 70 %!

Ich kann drei Tipps verallgemeinern:

- Immer mit einer Frage – nie mit einer Forderung (!) – in eine Behörde gehen.
- Die Stellschrauben der Steuerschätzung kennen und aushebeln (im meinem ersten Fall gelang das über den Nachweis höherer Produktionskosten).
- Nichtwissen immer sofort bekennen – und an Wissende delegieren! (in meinem Fall: Steuerfachmann hinzuziehen!).

Ich habe das Hauptmandat im ersten Fall mit ca. € 7000 abgerechnet. Der Honorarumsatz in diesen Mandaten bewegt sich zwischen € 3.500 bis € 8.000. Ein Erfolgshonorar ist möglich, hängt aber von der Finanzkraft und dem Charakter des Mandanten ab. Aufgrund der Honorarvereinbarung nach Stundensatz rechnet sich aber jedes Mandat.

Rechtsanwalt Volker Stöckmann, Stuttgart, Tel.: 0711-7457700

6 Goethe, Faust I.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Erfolgstipps

- Seien Sie **Querdenker**! Tun Sie etwas, was Sie noch nie taten – und **andere erst recht nicht**.
- Begutachten Sie alles **aus der Sicht des Mandanten**. Was braucht er? Das macht flexibel.
- Machen Sie aus der Not mehrere Tugenden, aus **Müssen Wollen** und aus **Wünschen Ziele!**
- Halten Sie durch! **Verändern Sie nicht das Ziel, sondern die Methoden**, die dorthin führen.
- Erwirtschaften Sie sich **Reputation** durch **viele kleine Schritte** – statt durch einen spektakulären.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Gerichtliche Auftritte – Akquise im Gerichtssaal

100 % indirekte Akquise

Wie bei allen **Machtspielen** sind auch im Gerichtssaal manche **Hauptrollen verdeckt**, andere treten offen hervor. Richter sind **Zeremonienmeister** und halten prozessuale **Zügel**. Sie spielen unbestritten die **formellen Hauptrollen. Ihr Drama ist,** sie haben das dafür **notwendige Instrumentarium** nicht gelernt.[1] Sie verzögern manchen **Prozessverlauf** – ohne dies zu beabsichtigen – durch ein zu **autoritäres** oder zu **nachgiebiges Regime** und wirken dadurch unsicher **den Anwälten** gegenüber.

Anwälte haben ihrerseits **kommunikationstaktische Komponenten** ihrer Gerichtsauftritte nicht gelernt. Sie präsentieren daher **Inhalte, Argumente** und **Positionen** häufig nicht optimal.

Vielleicht haben deshalb Gerichtsveranstaltungen nicht nur aus Sicht von Laien den Charakter von **Showveranstaltungen** – die letzte Bühne, auf der **Juristen öffentlich streiten**.

Akquise im Gerichtssaal gelingt auf vielerlei Arten. Ihr **eigener Mandant berichtet** von Ihrem Engagement, Ihr **gegnerischer Mandant** beauftragt Sie mit dem nächsten Mandat, der **gegnerische Kollege** überträgt Ihnen ein **Korrespondenz- oder Kollisionsmandat**, **Journalisten berichten** über Sie, das **Publikum erlebt Sie**, und auch manche **Ihrer Zeugen** behalten Sie im Gedächtnis. Vor und nach gerichtlichen Verhandlungen können **Presseagenturen** informiert, Nachrichten auf **Facebook gepostet** und **Pressekonferenzen** abgehalten werden. **Gerichtsreporter** warten stets auf Futter und sind längst nicht nur an **Mord und Totschlag** interessiert.

Dieses Kapitel wird in drei Abschnitten aufzeigen, wie Sie „Ihre Bühne" für die indirekte Akquise nutzen können:

I. Wodurch Sie Richter überzeugen
II. Einige taktische Tipps[2] zur Zeugenvernehmung
III. Einige rhetorische Tipps[3] zur Zeugenvernehmung

1 Die Autorin trainiert Richter aller Gerichtsbarkeiten in Sachen „Kommunikation im Gerichtssaal" seit dem Jahr 1995.

2 Das Thema ist so komplex, dass im Rahmen dieses Buchs nur wenige Tipps zur Geltung kommen. Ausgewählt sind solche, die nachgewiesenermaßen Gegner, Öffentlichkeit und Richter beeindrucken.

3 Das Thema ist so komplex, dass im Rahmen dieses Buchs nur wenige Tipps zur Geltung kommen. Ausgewählt sind solche, die nachgewiesenermaßen Gegner, Öffentlichkeit und Richter beeindrucken.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

I. Wodurch Sie Richter überzeugen

Anwälte verlieren **Zeit**, **Energie** und manchmal sogar **Erfolgsaussichten**, wenn sie **unnötige Auseinandersetzungen** mit den **Inhabern von Territorien** wählen.

Richter gehören zu den **territorialen Verhandlern**. Damit stehen sie – verhandlungspsychologisch gesehen – auf einer Stufe mit Türstehern, Kellnern, Parkplatzwächtern, Sekretärinnen und Polizisten, also mit allen anderen **Inhabern von Territorien**. Wer in solchen Territorien **gewinnen** oder sogar **siegen** will, muss die **Territorien würdigen**!

Inhaber von Territorien **verteidigen ihr Territorium** mit Zähnen und Klauen, sobald **ihre Macht angezweifelt wird.** Der Kellner **muss** sich wehren, wenn Sie **ungefragt** drei Tische in „seinem" Restaurant zusammen schieben, damit Ihre Gruppe zusammen sitzt. Der Polizist **kann immer** ein Ticket für nachgewiesenes Falschparken ausstellen. Wenn Sie seine Macht anzweifeln, das zu tun, **muss** er das sogar tun. Das **ruppige Eindringen** in **fremdes Territorium** ist überall ein Garant für **Schwierigkeiten**, die Sie durch **Diplomatie** verringern oder sogar vermeiden können. Ein Richter **muss Gegenmaßnahmen ergreifen**, sobald er seine **Entscheidungsfreiheiten** in seinem Gerichtssaal eingeschränkt sieht. Wenn Sie vom Richter hören „**Ich** führe hier die Verhandlung" haben Sie **längst ein großes Problem**.

Richter empfinden es nach eigenen Aussagen[4] – hier **wörtlich protokolliert** – als übergriffig, wenn Anwälte

- **Vorschriften** machen, was ins Protokoll soll.
- durch fehlende **Verhandlungsdisziplin** nicht stringent vortragen.
- versuchen, die **Verhandlungsführung** an sich zu reißen.
- Form und Technik richtiger **Zeugenbefragung** nicht beherrschen.
- versuchen, dem Zeugen **Antworten unterzuschieben**.
- **Sachverständigengutachten** nicht gegen sich gelten lassen.
- nicht ernsthaft an einem **Vergleich** mitwirken.
- **unvorbereitet** in die Sitzung kommen und sagen, sie seien nicht Sachbearbeiter.
- versuchen**, jüngere Kollegen/-innen** in die Pfanne zu hauen.
- die Verhandlungsatmosphäre durch **pöbelhaftes und aggressives Verhalten** vergiften.

Der Richter muss also stets die **Gewissheit** haben, dass er **sein Territorium beherrscht**. Diese Grundregel ist **unabhängig** von allen Inhalten, Rechtsgebieten, Persönlichkeiten, Uhrzeiten und Geschlecht, sogar häufig von den Rechtsaussichten.[5]

---

4 Aufzeichnungen aus der Veranstaltung „Richter und Rechtsanwälte sind auch nur Menschen" vom „Kommunikationsverein Hamburger Juristen; Gegenseitige Erwartungen, Vorurteile und Verfehlungen von Anwälten und Richtern wurden in einem Protokoll festgehalten und liegen der Autorin vor.

5 Manche Anwälte entscheiden sich bewusst (und erfolgreich!) für eine „Nebelkerzenschlacht", wählen also Streit auf einem Nebengleis, wenn in der Hauptsache die Erfolgsaussichten zu schwach sind.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Alles beginnt mit dem **Gerichts-Knigge**: **Pünktlich** zu sein, **aufzustehen**, wenn ein Richter den Saal betritt, eine **Krawatte** und eine **Robe** zu tragen, ihn **nicht zu unterbrechen** oder zu beleidigen, ihn durch **Fragen zu führen**, wenn er Ihre **Fragerechte zu beschneiden** versucht, sich von ihm **höflich** zu verabschieden, seine Beisitzer mit demselben **Respekt** zu begrüßen, die **Zeugen** mit **korrektem Namen** und den Richter selbst mit seiner **Funktion** („Herr Vorsitzender") anzureden, das sind Standards des **Gerichts-Knigge** und Voraussetzungen für den **eleganten Durchmarsch** in gerichtlichen Verhandlungen.

Auch der entspannte **Umgang mit Gegnern** kann zu einer **nachhaltigen Öffentlichkeitswirkung** führen, wie dieses Beispiel zeigt:

Best Practice

Prozesse darf der Gegner gern verlieren, das Gesicht jedoch nie! Oft sind ja unsere Gegner im Gericht unsere besten Lehrer. Ich erfuhr als draufgängerischer Berufsanfänger eine beeindruckende Lektion von einem äußerst gewieften und erfolgreichen Kölner Gegenanwalt. Dieser hatte mich erheblich auf dem Kieker, weil ich mich seinerzeit mit unlauteren und wilden Drohungen für meinen Mandanten eingesetzt hatte. Der erfahrenere Kollege war fern davon, mir empört die Krallen zu zeigen, sondern erklärte mir in einem bewundernswert sachlichen und dabei sehr persönlichen Schreiben, welche Grenzen ich da derart übel verletzt hatte. Er bezog sich nicht nur auf den berufsrechtlichen, sondern besonders auch auf den menschlich-taktischen Bereich. Der Kollege hatte leider völlig Recht, ich hingegen hatte mich schlimm vergaloppiert. Jenem Kollegen war ich nicht nur allgemein dankbar für seine kollegiale Haltung und wahrlich angebrachte dezente Belehrung. Vor allem hatte er die Interessen seiner Mandantschaft so perfekt gewahrt, dass ich ihm in den Folgejahren einige höchst einträgliche Kölner Mandate vermittelt habe.

Mein Fazit: Prozesse darf der Gegner verlieren, das Gesicht jedoch nie! Dieses asiatische Prinzip sollte sich in unserem Kultur- und Rechtskreis herumsprechen. Ich selbst jedenfalls bin mit dem Beherzigen des damals Gelernten gut gefahren – und dennoch Draufgänger geblieben, allerdings einer mit Augenmaß.

Rechtsanwalt Stefan P. L. Romansky, Bonn, Tel.: 0228-42969666

II. Einige taktische Tipps zur Zeugenvernehmung

Frage- und Vernehmungstechniken vor Gericht – das ist auch heute noch ein **vernachlässigtes Thema** in der Aus- und Fortbildung von Juristen. Dabei stellt sich der Erfolg einer Befragung keinesfalls nur durch **lückenlose Aktenkenntnis** und die **Kenntnis anwaltlicher Rechte** ein. Grundlagen der Gesprächsführung[6] und die „aufgestellten Antennen" einer **trainierten Wahrnehmung** sorgen auch im Gerichts-

6 Vgl. als rhetorische Grundlage für Zeugenvernehmungen das Kapitel „Durchsetzung". Alle dort genannten Tipps erleichtern die taktische Segmentierung der Informationsgewinnung sowie die Herstellung von „Chemie" zum Zeugen.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

saal für **besseren Kontakt** zwischen den Gesprächspartnern und für die **taktische Segmentierung notwendiger Informationen.**

Die Begegnung zwischen Zeugen und den anderen Prozessbeteiligten in einer Verhandlung ist von einer **alltäglichen Kommunikationssituation weit entfernt**: Wahrheitspflicht, ungewohnte **Öffentlichkeit,** ein **hierarchisiertes Umfeld**, die plötzliche **Wichtigkeit der eigenen Worte** und die für den Zeugen **undurchsichtigen Strukturen** (Justizsprache, Zeugenbelehrung, Protokollierung, festgelegte Reihenfolge der Vernehmung, Vereidigung, Gutachter, Staatsanwaltschaft etc.) sind für ihn in aller Regel **Stress auslösend**.

Unter diesen Umständen von ihm verwertbare – und vor allem die gewünschten – Aussagen zu erfragen, erfordert **Sensibilität** und eine **geschickte, ausgefeilte Fragetechnik**.

1. Einleitung in Ihren Teil der Zeugenvernehmung

Sie befragen den Zeugen nach dem Richter als zweiter oder als Dritter, abhängig davon, wer ihn benannt hat, im Strafrecht als Dritter nach dem Staatsanwalt. Beziehen Sie bei der Einleitung den Richter mit ein. Er ist ein **territorialer Verhandler** und benötigt den Beweis, im **Gerichtssaal der Chef** zu sein. Bewährt hat sich die **folgende Formulierung,** durch die der Richter Sie **selten unterbrechen** wird:

„*Herr Bertram* (Zeugen mit Nachnamen anreden), *der Herr Vorsitzende* (Richter mit Funktion anreden) *hat Sie ja vorhin nach den Vorkommnissen an diesem 13. November gefragt. Ich habe **alle Ihre Antworten verstanden** und mir noch ein paar **zusätzliche Fragen** notiert, die ich nun gern stellen möchte*."

Durch diese Formulierung weiß der Richter, dass

- Sie sehr gut **vorbereitet** sind,
- Sie seine Fragen **nicht wiederholen** werden und
- seine Fragen aus Ihrer Sicht bereits **Ziel führend** und **gut vorbereitet** waren (Lob).

Der Zeuge weiß, dass er sich **klar ausgedrückt** hat (Lob) und fühlt sich durch die **namentliche Anrede** ernst genommen.

2. Die Vorschriften des § 396 Abs. 1 ZPO

Der Richter begeht einen **Rechtsfehler**, wenn er seine Vernehmung **durch eine geschlossene Frage einleitet.**[7] **§ 396 Abs. 1 ZPO (entspricht § 69 Abs. 1 StPO) zwingt ihn, zunächst nach einer allgemeinen Sachverhaltsschilderung** zu

7 § 396,1 ZPO: „Der Zeuge ist zu veranlassen, dasjenige, was ihm von dem Gegenstand seiner Vernehmung bekannt ist, **im Zusammenhang** anzugeben." Vgl. Tipps zur Indikation der geschlossenen Frage im Kapitel „Durchsetzung".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

fragen: „Wie war das an dem Tag?“ oder: „Erzählen Sie mal…“. Sollte er dagegen einleiten durch ein **Verb oder Hilfsverb** („Haben Sie an dem Nachmittag gehört, dass ein Vertrag geschlossen wurde?“), sollten Sie aus zwei Gründen **sofort einschreiten**:

- der Zeuge könnte ein für Ihren Mandanten bedrohliches **„Beton-Nein“** oder **„Beton-Ja“** im **Kernbereich** des Falles produzieren, das Sie **fragetechnisch nicht mehr auflösen können;**
- der Richter **verstößt gegen § 396 Abs. 1 ZPO.**

Eine vielfach erfolgreich erprobte Vorgehensweise ist in diesem Moment das **sofortige Handzeichen** und – vor der Zeugenantwort – der **Zwischenruf**:

„Herr Vorsitzender, ich will Sie nicht stören oder gar in Rechtsdebatten eintreten, sondern nur fragen, wie wir es hier handhaben mit § 396 Abs. 1 ZPO, der ja vorschreibt, mit einer allgemeinen Sachverhaltsschilderung einzusteigen und ***erst danach mit Details****. Wie wollen wir damit umgehen?“*

95 % der genau so angesprochenen Richter reagiert **aus Gründen der Prozessökonomie** durch ein **sofortiges Umstellen der Frage** in eine **offene Frage**.

Richter **kennen diese Vorschrift eher selten**, und noch seltener wenden sie sie an. Sie erläutern also dem Richter im Nebensatz **den Inhalt des § 396 Abs. 1 ZPO** und tun so, als **kenne er ihn längst**. Diese **goldene Brücke** vermeidet, dass er sich in die **Ecke gedrängt** und „ertappt“ fühlt.

3. Die Vorschriften des § 396 Abs. 2 ZPO

Der Richter begeht einen weiteren Rechtsfehler, wenn er Ihre Fragen zur **Vorbereitung des Zeugen** auf die Verhandlung unterbinden will. § 396 Abs. 2 ZPO regelt (entspricht § 69 Abs. 2 StPO), dass **nicht nur Fragen zum Zeugenwissen**, sondern ausdrücklich auch zu **dessen Herkunft** von **Aufklärungsinteresse** sind.[8]

Ausdrücklich **geboten** sind also Fragen wie: „Mit wem haben Sie über Ihre heutige Vernehmung gesprochen?“, „Wer hat Sie heute zum Gericht gefahren?“, „Wie haben Sie sich auf die heutige Vernehmung vorbereitet?“[9]

Der Richter wird versuchen, solche **Fragen zurück zu weisen**. Er hat dafür meistens **zwei Gründe**:

- Er selbst hält diese Fragen für **irrelevant** und hat sich vielleicht **sein Bild schon gemacht**,
- er **kennt § 396 Abs. 2 ZPO nicht**.

---

8 Wortlaut des § 396 Abs. 2 ZPO: „Zur Aufklärung und zur Vervollständigung der Aussage sowie zur **Erforschung des Grundes**, auf dem die Wissenschaft des Zeugen beruht, sind nötigenfalls weitere Fragen zu stellen.“

9 Berufszeugen wie Gutachter oder Polizisten sind verpflichtet, sich auf die Vernehmung vorzubereiten.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Verfahren Sie wie oben mit dem **sofortigen Zwischenruf**:

„*Herr Vorsitzender, ich will keinesfalls in Rechtsdebatten*[10] *eintreten sondern nur fragen, wie wir es hier handhaben mit § 396 Abs. 2 ZPO der ja* ***Fragen nach der Herkunft des Zeugenwissens ausdrücklich gebietet****. Wie gehen wir also vor*?"

So angesprochene Richter erlauben schon **aus Gründen der Prozessökonomie** Ihre Frage, wie dieses Beispiel zeigt:

Best Practice

Ich war fragetaktisch super vorbereitet und hatte meine drei DIN A 4 Zettel mit den Trichter-Fragen vor mir... Im nicht klimatisierten und durch einige Pressevertreter gefüllten Gerichtssaal wurde zunächst der sachverständige Zeuge befragt: Die Richterin fragte zwanzig Minuten (alle ihre Fragen habe ich sehr auffällig durchgestrichen auf meinen Zetteln), der Kollege hatte nur zwei Fragen – und dann kam ich dran. Ich habe streng nach frisch gelernten taktischen Regeln eingeleitet und anderthalb Stunden später mit nur einer einzigen Unterbrechung und dem Wunschergebnis aufgehört. Meine Fragen nach der Herkunft seiner Informationen mochte die Richterin nicht recht akzeptieren, doch durch die Frage: „Wie wollen wir hier mit § 396 Abs. 2 ZPO umgehen?" kam ich fast ungehindert weiter. Durch Randbefragung konnte ich aufdecken, dass sich alle Zeugen in der Kanzlei des Kollegen in Bezug auf das Beweisthema abgesprochen hatten. Ich wusste das genaue Datum der Besprechung und habe den mittleren Zeugen bewusst durch Fragen, Paraphrasen und Protokollierungen von Zwischenschritten in eine Falle gelockt. Die Mandanten waren hingerissen, vor allem über die Zielrichtung meiner Fragen und deren Ergebnis. Inzwischen – zwei Monate nach Prozessende – habe ich durch sie zwei weitere Mandate erhalten, und zwei Pressevertreter kamen nach Prozessende zu mir, um Detailfragen zu verstehen. Ich vermute einen nachhaltigen Imagegewinn durch mein einerseits zurückhaltendes, andererseits taktisch perfekt vorbereitetes Auftreten der Richterin und vor allem dem sehr bekannten Hauptzeugen gegenüber."

Rechtsanwalt Stefan Friedrich, Baden-Baden, Tel.: 07221-50630

4. Mehr Mut zur Wut

Eine Gerichtsverhandlung hat – besonders im Strafrecht – zumindest für Unbeteiligte Showcharakter. Anwälte können ihre Mandanten während der **Vorbereitung auf gerichtliche Verhandlungen** zu **gespielten Wutanfällen** verleiten. Das hat für alle Seiten **Vorteile**: Wenn der Mandant sein „Stichwort" kennt und in einem bestimmten Moment ausrasten „muss", tut er es **nicht mehr unkontrollierbar**. Er fühlt sich außerdem **eingebunden in die anwaltliche Taktik**. Der Mandant selbst hat wirklich viel zu erzählen in seinem Bekanntenkreis – und das tut er in diesem Fall vielfach und mit **großer Begeisterung**!

Der Anwalt selbst kann sich viel **besser konzentrieren** und wird nicht **vom Mandanten gestört**. Vor Gericht hat er dadurch zwei **weitere Vorteile**: Er ist der „Good Guy" in den Augen des Richters, da er seinen Mandanten **streng zur Ordnung**

10 Vgl. Sie die Manipulationsmöglichkeiten durch „Negativinstruktionen" im Kapitel „Zielführung".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

ruft und **Mitgefühl einwerben** kann für seine **dramatische Situation**, und er kann durch **Aufruhr eine schlechte Rechtspositionen** vernebeln.[11]

5. Lügen(-bereitschaft) enttarnen

Die Enttarnung lügenbereiter Zeugen durch **Randfragen** ist eine **erlernbare Kunst.** Im **Kerngeschehen** (Zentraler Anklagepunkt: „Einer hat einen anderen geschlagen") sind **lügenbereite oder komplotthafte Zeugen** immer gut vorbereitet. In solchen Fällen gelingt Ihnen das Zerlegen einer Zeugenaussage nur über das **Randgeschehen**.[12]

Wenn **mehrere Zeugen** zum selben Kerngeschehen **dieselben Interessen** und **unterschiedliche Berufe** haben, können Sie sie schon durch das für ihren Beruf **untypische Vokabular** enttarnen („Halsansatz? Woher kennen Sie dieses Wort? Mit wem haben Sie jemals über dieses Wort gesprochen? Kennt auch Ihre Frau dieses Wort? Woher? Wo beginnt Halsansatz? Wo geht er in den Hals über etc.).

Lügen- und komplotthaft agierende Zeugen enttarnen manche Anwälte in teilweise **spektakulären Indizienprozessen**, ohne dass es nach **großer Mühe** aussieht. Wer so etwas kann, erarbeitet sich eine nachhaltige, 100-fach weiter getragene **Reputation als Richterschreck, Presseliebling** und **Mandantenretter**.

III. Einige rhetorische Tipps zur Zeugenvernehmung

Wer fragt, führt! Die Königsdisziplin anwaltlicher Verhandlungen wird in einem Gerichtssaal besonders deutlich: die **Fragetechnik**. Durch sie wird entschieden, wer sich **durchsetzt**, wer die **Macht hat** und wessen **Auftritt positiv im Kopf bleibt**. Durch sie werden **Konflikte mit Gegner** oder **Gericht** schnell neutralisiert, durch sie werden Zeugen **enttarnt oder gestützt**, durch sie spart der Anwalt viel Energie – und durch sie wird **Akquise möglich**! Es lohnt sich also, **spezielle Fragetechniken**[13] **für den Gerichtssaal zu studieren:**

---

11 Das ebenso amüsante Buch „Chruschtschows dritter Schuh" über **geplante Wutanfälle** und ähnliche Ideen für das internationale Parkett ist für manche Anwälte ein guter Ratgeber. Hans-Georg Macioszek schildert in diesem Buch den vielleicht berühmtesten Wutanfall der Geschichte. Chrustschow, Generalsekretär der KPdSU, haut 1960 vor der UNO-Vollversammlung während einer Wutrede mit einem Schuh auf das Rednerpult. Erst Jahre später kam durch seinen Biographen heraus, dass er während des Wutanfalls beide seine Schuhe trug. Er hatte also seine Wut, den „dritten Schuh" und seinen ganzen Auftritt geplant

12 Vgl. weit reichende Aussagen zu Rand- und Kerngeschehen in dem Standardwerk zur Zeugenvernehmung von Bender/Nack/Treuer.

13 Vgl. zur Funktion der geschlossenen und offenen Frage und der taktischen Einrichtung beider das Kapitel „Durchsetzung".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

■ **Anwärmfrage**

Fast jeder Zeuge hat **Angst.** Sorgen Sie daher für einen **guten Kontakt zum Zeugen**, bevor inhaltliche Fragen losgehen. **Loben** Sie ihn: „Sie sind ja Spezialist für X seit nun schon 16 Jahren…" besonders wenn Sie mit **gegnerischen Zeugen** reden. Nehmen Sie ihm die Angst. Lassen Sie ihn sich an **Ihren Stil** gewöhnen. Ohne guten, angstfreien Kontakt zu Ihnen liefert besonders der gegnerische Zeuge keine Ihnen **dienlichen Informationen**.

■ **Gegenfrage**

Da Sie das Gespräch führen und nicht sich führen lassen sollten, brauchen Sie ein Instrument für den Fall, dass Ihnen jemand diese **Führung streitig machen** möchte. Sie können einen Zeugen, der **ablenken, angreifen, auslassen** oder **lügen** möchte und zu diesem Zweck anfängt, Ihnen Fragen zu stellen, durch die Gegenfrage wieder in Ihre **Richtung** bringen. **„Muss ich diese Frage beantworten?" „Was sollte Sie hindern?"** Wenn der Richter Sie unterbricht durch „Das gehört nicht zum Beweisthema", kriegen Sie ihn in den Griff durch „Wie grenzen Sie das Beweisthema ein, Herr Vorsitzender?" oder durch: „Haben Sie mir soeben das Fragerecht entzogen?". Besonders bei **Attacken** wie: „Sie haben die Akte doch gar nicht gelesen!" nützt Ihnen die **Gegenfrage:** „Auf welchen Punkt der Akte beziehen Sie sich genau, Frau Vorsitzende?" Sie muss **spezifizieren**. Wenn der **Gegner** Ihnen gegenüber pampig wird, **nehmen Sie stets den Vorsitzenden in Ihr Boot:** „Herr Vorsitzender, ich weiß auch nicht recht, wie **wir hier sachlich weiter kommen** können."

■ **Provokative Frage**

Sie ist durch Betonung und **umformulierte Zusammenfassung (= manipulative Paraphrase)**[14] **geeignet, den Befragten emotionell „anzuheizen", aus der Reserve zu locken und ihn durch Überspitzung** seiner eigenen Aussagen mit **seinen Widersprüchen und Ungereimtheiten zu konfrontieren**. Sie können **„notorische" Schweiger** durch diese Frageform überhaupt zu **Äußerungen bewegen**. Der Richter wird diese Fragen in ihrer Ur-Form **nicht zulassen**: „Es war ihnen also in dem Moment **vollkommen gleichgültig**, was **mit Ihrer Nachbarin geschah**?" Schwächen Sie sie daher ab: „Es war ihnen also in dem Moment **gleichgültig**, was **weiter passierte**?"

■ **Alternativfrage**

Sie regen den (eigenen) Zeugen zu einer **Entscheidung zwischen zwei Alternativen** an, weil eine **dritte Möglichkeit Ihnen nicht dient.** Aufmerksame Richter durchschauen das Manöver und lassen diese **Eingrenzung** nicht zu. In dem Fall sind Sie auf **Präzisionssuggestionen** angewiesen. Schüchterne Zeugen werden aus Angst oder Nervosität auf die offene Frage: „Was haben Sie gehört?" unvollständig oder gar nicht antworten, während sie durch die Alternativfrage nur noch **aus zwei Möglichkeiten auswählen müssen**: „Haben Sie nur Gemurmel gehört oder auch

14 Vgl. zur Funktion und Indikation der „manipulativen Paraphrase" das Kapitel „Durchsetzung".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

einzelne Wörter?“ Schwach begabte Zeugen werden aus **zwei Möglichkeiten immer eine wählen**, auch wenn eine dritte ihrer **Wahrnehmung** entspricht. Diese Zeugengruppe benötigt die fragetaktische **Flexibilisierung** durch **dritte Möglichkeiten**: „Haben Sie gar nichts gehört? Oder vielleicht nur Gemurmel? Oder vielleicht sogar ein ganzes Wort?“

Alternativfragen gehören zu den **geschlossenen Fragen** (beginnen mit Verb oder Hilfsverb). Stellen Sie sie zu früh, bringen Sie sich um eine **Fülle von Informationen**, die selbst **neutrale Zeugen** nicht geben, wenn Sie es ihnen **nicht direkt ermöglichen**.

- **Zick-Zack-Frage**

Sie dient dem **Aufdeckung von Widersprüchlichkeiten** in der Aussage des Befragten. Sie ist ein kunst- und wirkungsvolles Instrument des geschickten Fragers und erfordert auch auf dessen Seite **erhebliche Konzentration**. Der Befragte hat keine Zeit, sich auf **ein Fragethema einzustellen** und sich „eine Geschichte zurechtzulegen“. Sie springen von einem Thema zum anderen **scheinbar unsystematisch** quer durch den Sachverhalt und erkennen den **Wahrheitsgehalt der Aussage** daran, dass die Antworten im Befragungsgegenstand, besonders in dessen **Randgeschehen**, **homogen** bleiben.[15]

- **Suggestivfrage**

Geschlossene Fragen sind immer suggestiv, da die in ihnen enthaltenen Antwortteile nur bestätigt („Ja“) oder negiert („Nein“), aber nicht inhaltlich modifiziert werden können.

Suggestivfragen sind immer geschlossene Fragen. Sie beinhalten **Unterstellungen** und **Vorannahmen**, falsche **Alternativen** oder falsche **Voraussetzungen**. Sie finden im folgenden Frage-Beispiel **elf Suggestionen**:

„*Stand* (kniete?) *er* (sie?) *bereits länger* (3 Sekunden?) *hinter* (neben?) *der Tür* (dem Fenster?), *als der Herr Z* (Frau Z ?) *mit dem Dokument* (dem Buch?) *in der Hand* (in der Tasche?) *den Raum* (den Balkon?) *durch die halboffene Tür* (angelehnte?) *betrat* (oder polterte er vielleicht?)“?

Allein das Wort „betrat“ **manipuliert den Hörer** zu der Annahme, keinesfalls könnte der Raum durch „poltern“, „rennen“ oder „kriechen“ betreten worden sein.

Und natürlich hat niemand den Hauch einer Ahnung, auf welchen **Antwortteil** sich der Zeuge bezieht, wenn er diese Frage mit „Nein“ beantwortet! Der Zeuge selbst übrigens **erst recht nicht!**

Die meisten Zeugen können (und sollen!) sich in der **angespannten Situation der Befragung vor Gericht** einer Suggestion, besonders einer **klug versteckten**, nicht aus eigener Kraft entziehen.

15 Vgl. *Bender/Nack/Treuer*, S. 231 ff.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

■ **Präzisionssuggestion**[16]

Eine oder **mehrere Suggestionen** in einer **offenen Frage** zu verwenden, kann geschickt sein und **bleibt oft vom Richter unbemerkt**. Die Frage „Welche Interessen hatte die Clique?“ transportiert ebenfalls eine **dreifache Suggestion**. Sie suggeriert

- einen willentlichen und wissentlichen Zusammenschluss mehrerer Personen zu einer Clique, die **dasselbe Ziel** verfolgen (Wortwahl „Clique“ legt **gemeinsame Interessen** eher nahe als „Gruppe“ oder „ Personen“).
- Absprachen über **gemeinsamer Interessen** der Cliquen-Mitglieder.
- ein **Spezialwissen des Befragten** (Er könne **wissen**, welche Interessen das sind).

Mit **kleinen Tricks** zu einer **großen Wirkung** – das ist die **Botschaft der vielfach erprobten** voran gegangenen Tipps. Test it!

i **Erfolgstipps**

- Respektieren Sie aktiv das **Territorium des Richters**! Er ist Chef und möchte dafür Beweise!
- Lernen Sie den **taktischen Umgang** mit **Prozessinstrumentarien** wie § 396 Abs. 1 und 2 ZPO! (entspricht § 69 Abs. 1 und 2 StPO)
- Bereiten Sie Mandanten besonders gut vor! **Schweigen ist einstudierte Taktik –** nicht Schwäche!
- Zeigen Sie sich **anwesender Presse**! Studieren Sie kurze Statements ein!
- Beeindrucken Sie Gegner durch **besondere Kompetenz**. Es sind Ihre nächsten Mandanten!

16 Begriff nach *Arntzen*.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Honorarinformation

75 % direkte Akquise 25 % indirekte Akquise

In Akquisegesprächen ist die **Honorarinformation** die **Sollbruchstelle**! Selbst wenn die Präsentation anwaltlicher Leistung gegenüber dem Interessenten noch locker und überzeugend gelang, reißt die Antwort auf die einfache Frage „Wie teuer ist das alles?" im Nu alles ein, was mit mehr oder weniger Mühe aufgebaut wurde.

Bestünde Akquise nur aus der **Nutzenargumentation**[1] anwaltlicher Leistung, stellte sie für den Anwalt lediglich ein kleineres, rhetorisch lösbares Hindernis dar. Die Information über das Anwaltshonorar dagegen kommt ihm im Erstgespräch bisweilen vor wie ein unüberwindbares Hindernis.

Dieses Kapitel wird behilflich sein, die **Honorarinformation** wieder zu dem zu machen, was sie im besten Fall ist:

- lockerer und angenehmer **Teil des Erstgesprächs**,
- faire **Information der Geschäftspartner**,
- Grundlage für **ökonomische Sorglosigkeit** und
- unverzichtbarer **Pluspunkt im Akquisegespräch**.

Dazu ist das Kapitel in folgende Bereiche unterteilt:

I. Anwälte informieren ungern über ihr Honorar
II. Effiziente Honorarinformationen machen Spaß und befördern Akquise
III. Die Zehn Gebote für Rentabilität in Ihrer Kanzlei

I. Anwälte informieren ungern über ihr Honorar

„*Sie bekommen nicht das, was Sie verdienen, sondern das, was Sie verhandeln*".[2] Was für Kaufleute selbstverständlich ist, löst bei manchen Anwälten Panik aus: Gestandene Rechtsanwälte erklären sich selbst beim Honorarthema für **befangen**, fallen in eine Art vorsorgliches Koma und verweigern dem Mandanten bewusst oder unbewusst die Vollständigkeit von Informationen. Das tun sie meist wider besseres Wissen.

Niemand von ihnen bestreitet ernsthaft, dass Mandanten einen **Anspruch auf Vollständigkeit von Informationen** empfinden – und auch faktisch haben. Logisch wäre es also, die bevorstehende **anwaltliche Dienstleistung** in allen Details und chronologisch geordnet in der Sprache des Mandanten zu erläutern und ebenso akri-

1 Vgl. zur Nutzenargumentation das Kapitel „Durchsetzung".
2 *Scherer*.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

bisch, verbindlich und verständlich die **Gegenleistung des Mandanten** zu erklären, die daraus resultiert.

Stattdessen sorgen Entsetzensschreie von Mandanten, die – ohne Vorwarnung – für einen 18 Zeilen langen Anwaltsbrief € 1.256,– + MWSt. zahlen sollen, jahrelang für eine höchst effiziente **Antiwerbung**!

Wie kommt diese **merkwürdige anwaltliche Zurückhaltung** beim Thema „Gegenleistung" zustande? Und vor allem: wie kriegen Sie es in den Griff?

1. Was macht die Information über die Gegenleistung so schwierig?

Anwälte haben eine **nicht anfassbare** und hoch **erklärungsbedürftige Dienstleistung** zu verkaufen. Damit haben sie es nicht so leicht wie ein Klempner, dessen üppige Wegegeldforderung der Küchenbenutzer gern zahlt, sobald er die reparierte Spüle wieder benutzen kann!

Viele Anwälte informieren ihre Mandanten **unvollständig, ungern, zu spät oder gar nicht** über ihr Honorar und wundern sich anschließend, dass Mandanten unvollständig, ungern, zu spät oder gar nicht zahlen. Nicht jeder Anwalt sehnt sich nach diesem direkten **Spiegel seines eigenen Verhaltens** im Alltag.

Diese **zehn Gründe** sind für die anwaltliche Zurückhaltung[3] bei der Honorarinformation verantwortlich:

- **Anwälte haben das Sprechen über Geld nicht gelernt**

Sie sind keine Verkäufer in eigener Sache und fühlen sich nicht als Kaufleute. Es ist ihnen oft peinlich, lästig und daher häufig unmöglich, die verlangte Gegenleistung ebenso locker zu benennen wie die be- und versprochene Leistung. Ihre „Lösung": Vorauseilendes Einknicken und eine „Verhandlungsbereitschaft", die sie in ökonomische Schwierigkeiten bringt.

- **Anwälte glauben, Mandanten zu vergraulen**

Klare, verbindliche und unflexible Honorarinformationen sind sowohl für neue als auch für langjährige Mandanten ein Grund, zum Mitbewerber zu gehen. Sie verkennen, dass erst eine wackelige anwaltliche Performance in der Honorarinformation den Mandanten zweifeln lässt.

- **Anwälte sehen Honorarinformationen als Zwang**

Diesen dokumentieren sie durch das modale Hilfsverb „müssen": „Jetzt müssen wir noch über das Geld reden", ferner durch Achselzucken, Angstschweiß und speziell durch Auslassen des Themas. Besonders seit der RVG Novelle am 1.7.2006 sehen sie die vollkommen neuen Möglichkeiten der eigenen Preisgestaltung bei außergerichtlichen Mandaten als negativ und bedrohlich.

---

3 Gesammelt in knapp 20 Jahren Anwalts-Seminaren mit dem Titel: „Ohne Moos nix los" – Training der Honorarinformation.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

- **Anwälte haben eigene Informations- und (Selbst-)Erfahrungslücken**

Wie viel bin ich wert? Was darf ich überhaupt berechnen? Welcher Stundensatz ist für mich als Fachanwältin im Arbeitsrecht mit 8-jähriger Erfahrung in Chemnitz angemessen, welcher als „Allrounder" mit vier Jahren Berufserfahrung in Minden?

- **Anwälte schwächeln bei Einwänden**

Die halbherzige Behandlung von Einwänden, voreiliges Dumping oder die gern als Akquise-Strategie bezeichnete „Verhandlungsbereitschaft" signalisieren dem Mandanten Ungutes: „Dieser Anwalt ist schon bei meiner ersten kritischen Bemerkung nicht standhaft. Wie wird das erst später vor Gericht werden?" Anwälte rechtfertigen ihre Strategie oder werden selbst aggressiv oder schweigsam, wenn Zweifel kommen.

- **Anwälte fühlen ihren Gegen-Wert nicht**

Sowohl erfahrene Anwälte als auch Junganwälte können ihren eigenen Stundensatz nicht überzeugend vertreten, weil sie ihn aufgrund inkongruenter Selbstbilder oder aufgrund objektiv fehlender Berufserfahrung selbst für zu hoch halten. Vor dieser Herausforderung stehen junge Anwälte in Großkanzleien besonders häufig, da sie aus kanzleikulturellen Gründen einen Stundensatz berechnen und fordern müssen, den sie (noch) nicht fühlen.

- **Anwälte scheuen Mischkalkulationen**

Stundenvergütungen sind in Kombination mit RVG-Abrechnungen erwägenswert, sobald der Arbeitsaufwand in einem Teil des Mandats nicht abschätzbar ist (Umgangsrecht, Verhandlung mit Betriebsräten etc.). Viele Anwälte (und besonders viele Anwältinnen!) verschenken ihre objektiv begrenzte Lebenszeit an wildfremde Menschen, indem sie bei niedrigen Gegenstandswerten aufwandsunabhängig abrechnen.

- **Anwälte bereiten sich nicht ausreichend vor**

Dies betrifft vor allem die Vorbereitung auf jede neue Honorarinformation, auf jeden möglichen Einwand und auf jeden geänderten Honorarmodus, in den sie „geraten", wenn sie ihr Rechtsgebiet, ihr Team, ihren Status, ihre betriebswirtschaftlichen Denkgewohnheiten oder ihre Kanzlei gewechselt haben.

- **Anwälte haben Skrupel bei Gleichgesinnten**

„Freunde" zu vertreten ist auch wegen der Honorarfrage ein heikles Geschäft: Der Familienrechtler vertritt private Bekannte, der Strafverteidiger verteidigt politische Freunde und der Arbeitsrechtler begleitet seinen Tennispartner. Doch Vorsicht: Honorarverzicht und Honorarreduktion sind blutsverwandt mit Haftungsfragen und Kanzlei-Image.

- **Anwälte reden nicht über Geld, weil sie es haben**

Um dieses Problem werden deren Inhaber ernsthaft beneidet. Diese kommen häufig aus traditionellen Anwaltsfamilien, deren Mandanten dem „Anwaltshaus" seit vielen Jahren treu verbunden waren, jeden Preis zahlten, „Handschlagverträge" machten und nun anfangen, „entgegen kaufmännischer Übung" zu feilschen oder gar zum Mitbewerber zu gehen.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

2. Rechtliche Untiefen machen diese Gewässer gefährlich

„Kentern ohne Schwimmweste" ist häufig das Schicksal von Anwälten, die **lückenhafte Vergütungsvereinbarungen** schließen.

Rettungsversuche sind besonders aussichtslos, wenn Auseinandersetzungen über das Honorar vor **Gericht** landen. **Richter** entwickeln, sobald sie mit **anwaltlichen Honorarprozessen** befasst sind, neben der üblichen analytischen Gegenströmung auch noch den **Sozialneid**; sie vermuten anwaltliche Honorare abzugslos auf dem Anwaltskonto.[4] Grund genug, diese Gewässer zu meiden und unverzüglich mit dem Mandanten **außergerichtliche Vereinbarungen** zu treffen. „*Die **rechtswirksame Gestaltung** von Vergütungs- oder Gebührenvereinbarungen ist nicht einfach*", warnt Rechtsanwalt Herbert Schons,[5] ein seit Jahren ausgewiesener Kenner des anwaltlichen Gebührendschungels.

Anwälte müssen nach § 49b Abs. 5 BRAO und § 34 RVG **unaufgefordert vor Mandatsübernahme** über die Höhe ihres Honorars bzw. den Honorarmodus informieren. **Schadensersatzansprüche** des Mandanten[6] sind die Höchststrafe für den Anwalt, der das unterlässt. **Informieren Sie sich unbedingt bei Fachleuten**!

Doch auch der **Umgang mit Stundensätzen** ist filigran genug. Inzwischen gibt es auch in Deutschland Unternehmen, die auf die **Prüfung von Anwaltsrechnungen** spezialisiert sind. Gewaltige **Imageschäden** und **Umsatzeinbußen für die Kanzlei** sind die Folge, wenn eine Anwaltsrechnung im Nachhinein durch Externe korrigiert wird. „Legalbill" prüft weltweit 5.000 Anwalts-Rechnungen pro Tag und **reduziert** nach eigenen Angaben im Schnitt die Rechnungsbeträge „*um 10 % bis 12 %*".[7] Von diesem Prozentsatz sind dann bereits die 3,5 % Provision abgezogen, die „Legalbill" vom Volumen der überprüften Rechnungen erhält. Dass es zu **überhöhten Rechnungen** komme, habe „*vor allem mit dem **gestiegenen Budgetdruck** der Anwälte und den internen Vorgaben bei den abgerechneten Stunden zu tun*" vermutet der Geschäftsfüh-

---

4 In seinem Urt. v. 12.1.2011 - 4 U 3/08 - hat sich das OLG Frankfurt die Mühe gemacht, die Anwaltsrechnung eines Strafverteidigers bis ins Detail zu sezieren. In dem Urteil prüfte es jeden Posten auf seine Angemessenheit. Nachdem es Dutzende gestrichen hatte, kam das OLG zu dem Ergebnis, dass Anwaltsstundensätze zwischen € 300,– - € 500,– gerechtfertigt sein können. Allerdings nur, wenn eine transparente Vereinbarung vorgelegen hat und der Mandant hinreichend über die Kostenrisiken aufgeklärt war; vgl. auch *Stachow*, „Anwälte sind auch nur Menschen", Financial Times v. 31.1.2012.

5 *Herbert Schons* ist Rechtsanwalt in Duisburg sowie Autor und Co-Autor zahlreicher Publikationen über die rechtssichere Nutzung des RVG. Er ist Vorsitzender der Gebührentagung der RAK Düsseldorf sowie der Gebührenreferententagung der BRAK. Dieses Zitat stammt aus seiner Einleitungsrede in den „Kohle-Teil" des Anwältinnen-Kongresses „KKK-Karriere, Kohle, Kompetenz®" am 25.8.2011 in Chemnitz.

6 OLG Hamm AnwBl 2/2010, S. 143 ff zeigt eindrucksvoll, welche Verluste Anwälte riskieren, sobald sie diesen Hinweis unterlassen.

7 Das verspricht Götz Otto, Managing Partner Legalbill Europe GmbH, *Creutz,* Handelsblatt v. 12.12.2008, „Worauf Mandanten bei den Anwaltshonoraren achten sollten".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

rer von Legalbill weiter. In Deutschland arbeiten zum Beispiel die Lufthansa und Heidelberg Cement mit „Legalbill“ zusammen.

3. Die rhetorische Apokalypse: „Wir müssen jetzt noch über das Geld reden“

Sollte das Thema Geld doch im Erstgespräch mit dem Mandanten zur Sprache kommen, hat diese Sprache Haken und Ösen. Sie dokumentiert, wie unliebsam dieses Thema für den Sprecher ist: „**Wir müssen jetzt noch über das Geld reden**“. Dieser Satz ist ein Lehrbuchbeispiel für **Abwehr und Verwässerung** und verrät die Achillesferse des sonst so erfolgreichen Kriegers.

Das Wort „wir“, das Anwälten sonst so schwer über die Lippen kommt, ist bei der Einleitung der Honorarinformation fehl am Platz. Auch in anderen **eingleisigen**[8] **Kommunikationssituationen** wirkt das Wort „wir“ **jovial, beschönigend und arrogant**. Es suggeriert eine **Gleichrangigkeit** der Gesprächspartner und erinnert fatal an die ärztliche Nachfrage bei Krankenhausaufenthalten „Wie haben wir denn geschlafen?“

Das modale Hilfsverb „**müssen**“ signalisiert **Zwang, Unwillen und Beklommenheit** und löst beim Mandanten das Gefühl aus, Sie stünden nicht zu ihrem Wert und misstrauten daher ihrem **Gegenwert.** „**Jetzt noch**“ transportiert den Subtext „auch das noch“ und wirkt wie eine mühsam ertragene **Last.** Das ganze schließt ab mit einer **Lüge**: Schließlich wollen Sie doch nicht wirklich „über Geld reden“, sondern es auf dem Konto sehen, oder?

4. Anwälte negieren ihre eigene Verantwortung

Doch auch **innere Faktoren** machen den Umgang mit der Honorarinformation kompliziert. Wenn Mandanten unwillig auf Honorarforderungen der Anwälte reagieren oder Anwälte aus anderen Gründen keine höheren Honorare durchsetzen können, **externalisieren** sie gern ihre eigene **Verantwortung**: Sie begründen eigene **Unzulänglichkeiten bei der Honorarinformation** wortreich:

- mit der **Konjunktur** („Man muss heutzutage nehmen, was man kriegt“),
- mit der **Geografie** („In dieser strukturschwachen Region kann man hohe Honorare nicht durchsetzen“),

8 „Eingleisige Kommunikation“ = keine Möglichkeit der Debatte durch den anderen. Der Sprecher ist Bestimmer in einer informellen oder formellen Hierarchie und vermittelt eine Botschaft, an der der andere nicht vorbeikommt. In solchen Fällen ist das einzig kongruente Personalpronomen „Ich“! Als jovial und arrogant kommt es immer an, wenn der Inhaber einer solchen Hierarchie sie zu verschleiern versucht: „Wir sollten vielleicht überlegen,…“, obwohl es schon entschieden ist oder: „Uns ist wichtig,…“, obwohl er „Mir ist wichtig“ meint etc.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

- mit der **Mandantenstruktur** („Zu uns kommen so viele PKH Mandanten“),
- mit der **ökonomischen Situation** des Mandanten („Meine Mandantin weiß nicht mal, ob sie nach der Scheidung ihre Wohnung halten kann“),
- mit dem **Rechtsgebiet** („Im Arbeitsrecht sind Mischkalkulationen unüblich“),
- mit eigenen **Gewohnheiten** („Das machen wir hier immer so“),
- mit der Furcht vor drohenden **Imageverlusten** („Ich will ja nicht als Geldschneider da stehen“),
- mit fehlenden **Verhandlungsressourcen** („Wir haben das nicht gelernt“) oder sogar
- mit dem **Geschlecht** („Das wird mir als Frau nicht zugestanden.“).

Was immer als Argument herhalten muss für die unzureichende Gestaltung der Honorarinformation, dem Mandanten nützt es nie und Ihnen schadet es. **Sie gefährden unmittelbar Ihr Kanzlei-Image!**

5. Anwälte beschädigen ihr eigenes Image

Für den Mandanten „*bleibt das Angebot der Kanzleien extrem undurchsichtig*“:[9] Der Mandant ist nicht nur dadurch schwer irritiert, dass ihm Informationen vorenthalten werden. Anwaltliche Dienstleistungen kann er weder vor ihrem **Einsatz testen, zurückgeben** oder bei **Nicht-Gefallen reklamieren**, noch kann er als Laie bewerten ob und in welcher Höhe eine Honorarforderung berechtigt ist. Das macht den Mandanten zu einem besonders **kritischen Geist**.

Beispiel
Mandant: „Was? So teuer?“
Anwalt: „Wir können auch gern etwas niedriger ansetzen. Ist ja das erste Mandat.“

Der Anwalt **entkoppelt hier die Kausalität** zwischen seiner Leistung und der dazu gehörigen Gegenleistung: Er senkt sein Honorar, während er seine Leistung beibehält und produziert dadurch völlig selbsttätig jene Honorarsenkung, die angeblich „durch die Umstände erzwungen“ wird. **Der Anwalt vermittelt dadurch**

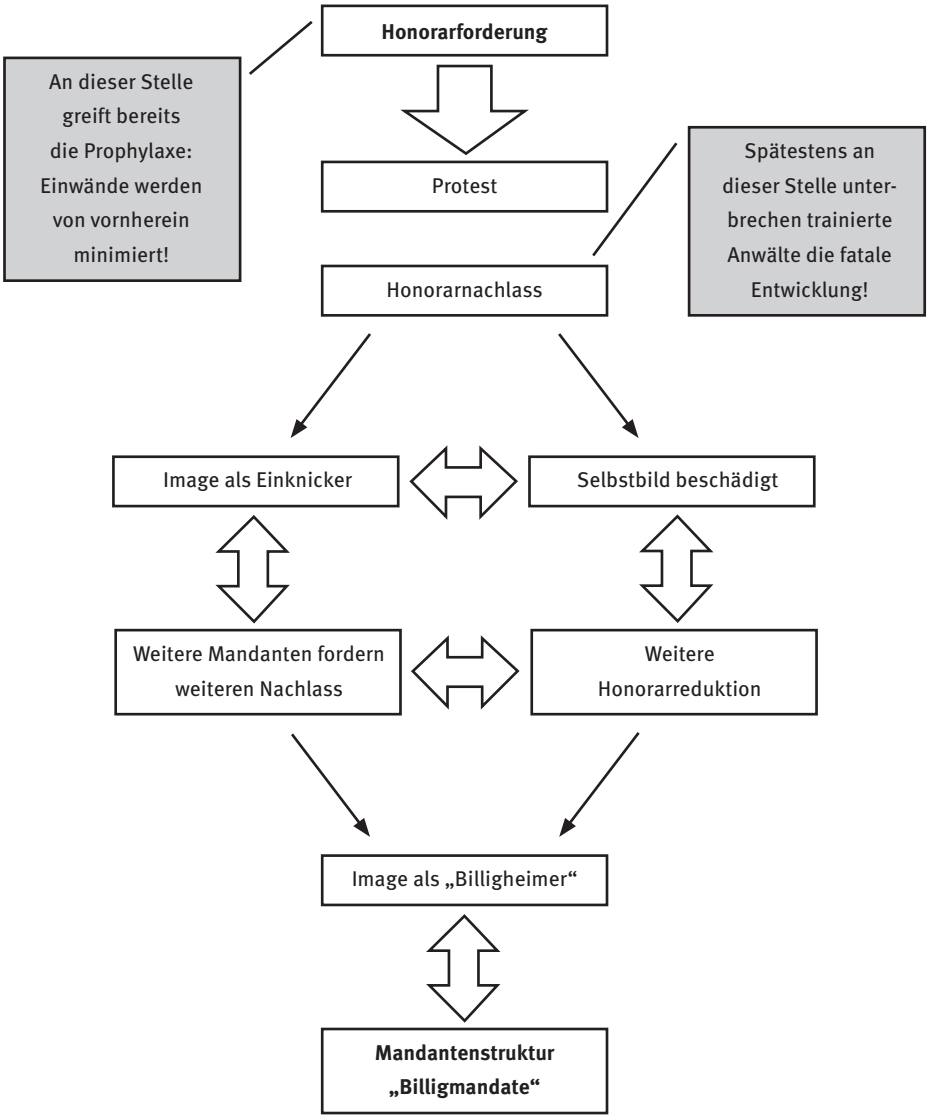
- den Eindruck unzureichender **Kompetenz** („Der kann das nicht wirklich“),
- ein inkongruentes **Selbstbild** („Der ist sich seiner Rolle selbst nicht sicher“),
- eine mangelhafte **Ich-Stärke** („Der knickt vor Gericht bestimmt auch ein!“) und
- die sofortige Korrektur der **durchschnittlichen Umsätze pro Mandat** nach unten!

9 Laut *Markus Hartung*, Direktor des „Bucerius Center on the Legal Profession“, Bucerius Law School Hamburg, könnten Mandanten zwar *„die Stundensätze der einzelnen Kanzleien miteinander vergleichen, nicht aber die Qualität oder den Nutzen der Leistung“*; s. auch *Stachow*, „Anwälte sind auch nur Menschen”, Financial Times v. 31.1.2012.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Honorarnachlässe bringen nachweislich akquisitorische Vorteile, solange sie **proaktiv entschieden** und nur in **Ausnahmefällen begründet** gewährt werden. Das „Einknicken" aus Not jedoch bringt allerhöchstens weitere Mandanten dazu, diesen **Nachlass ebenfalls zu fordern**. Der Anwalt wird sich **über sich selbst ärgern** und sich durch sein **Imageproblem** zu weiteren **Defensivaktionen** hinreißen lassen!

Der Anwalt drückt also durch seine „Verhandlungsbereitschaft" ohne objektive Not sein eigenes Honorar, **positioniert sich dadurch selbst am Markt als Billigheimer und** begeht **ökonomischen Selbstmord auf Raten!** Das sieht so aus:



Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

II. Effiziente Honorarinformationen machen Spaß und befördern die Akquise

Imagefragen sind stets eng an das Geld geknüpft. Der Mandant wird zu einem grandiosen **Multiplikator anwaltlicher Leistung**, wenn die anwaltliche Information über die **Gegenleistung kongruent, sachdienlich und verbindlich** ankommt.

Perfekte Multiplikatoren sind auch **Nicht-Mandanten**, die nach dem Besuch beim Anwalt in ihrer Umgebung weiter tragen: „Der Anwalt ist mir zu teuer". Solche Aussagen helfen der Kanzlei, eine **zuvor geplante Mandantenstruktur** einzurichten. Beachten Sie allerdings immer: Jeder Mandant, der nach eigener Aussage „des Preises wegen" bei Ihnen nicht anheuert, muss durch Sie einen **anderen Anwalt** genannt bekommen, der ihm hilft: **Kein Nein ohne Lösung!** Das Image des **hilfsbereiten Anwalts** ist Ihnen dadurch sicher.

Selbst wenn es nicht zu Vertragsschlüssen mit dem Interessenten kommt; Ihre Hilfsbereitschaft trägt er immer weiter („Dann hat er mir den Anwalt X empfohlen"), übrigens häufig kombiniert mit dem Subtext: Rechtsanwalt Y ist sich seiner **Kompetenz** so sicher, dass er **nicht jedes Mandat annehmen** muss.

1. Marktimage durch Preisgestaltung

Dieses Wissen führt zu einem Marktimage durch besondere Preisgestaltung, denn „*Rechtsanwälte … werden noch mehr als bisher die Führung der Kanzlei an betriebswirtschaftlichen Kennzahlen orientieren und den Wert ihrer Dienstleistung neu einordnen bzw. mit innovativen Angebotsstrukturen verbinden müssen… Vor diesem Hintergrund wird es dann vom unternehmerischen Geschick der Rechtsanwälte abhängen, ob es ihnen gelingt, ihr Fachwissen und ihre ganz speziellen Dienstleistungen ertragreich zu vermarkten.*"[10]

Das Marktimage ist positiv beeinflussbar durch eine **offensive Preispolitik** und deren **Kommunikation nach außen:**

a) Unterschiedlicher Modus

Der Anwalt der Einzelkanzlei wird eine andere **Preispolitik** vertreten als der Anwalt in der hoch spezialisierten mittelständischen Kanzlei, der in der Kleinstadt („Wir sind für Sie da") eine andere bevorzugen als der in der Großstadt („Wir sind Spezialisten") und der im Sozialrecht wird einen anderen Honorarmodus verwenden als der im Gesellschaftsrecht. **Lange Debatten** eines Anwalts darüber, welcher Mandant durch

10 http://www.anwalt.de/rechtsanwalt.php, „Ökonomischer Druck und wachsende Konkurrenz unter Rechtsanwälten".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

welchen Modus zu beglücken sei und ob der Mandant „das zahlen wird", deutet nach Ansicht von Prof. Dr. Benno Heussen darauf hin, dass der Anwalt „noch nicht genügend **Gedanken in die richtige Mandatsstruktur** investiert hat".[11]

b) Unterschiedliche Marketingstrategien

Manche von ihnen promoten ihre **Stundensätze** unveränderbar auf ihrer Webseite und regulieren bereits dadurch ihre **Mandantenstruktur**. Andere renommieren durch zügige und exklusive Bearbeitung in Verbindung mit **Vorschüssen** (oft im Strafrecht erfolgreich), wieder andere machen **„Kasse durch Masse"** („Anlegerkanzleien") und optimieren dafür die Durchlaufzeiten der immer gleichen Vorgänge. Kanzleien mit einem **hohen Schuldneranteil** erschaffen ein innovatives **Problemlöser-Image** durch ein von trainierten Assistentinnen am Telefon eingerichtetes „Ratenzahlungssystem", das sie mit den Schuldnern abstimmen. **Großkanzleien** verkaufen ihren Stundensatz schon durch kulturelle und unausgesprochene Fakten: „Wer zu uns kommt, weiß, womit er zu rechnen hat." In den **TOP 20 deutscher Großkanzleien** sind die Honorare zwischen 2009 und 2010 um rund fünf Prozent gesunken, der Umsatz um 4 %,[12] so dass auch dort über **„Dumping"-Szenarien** (hauptsächlich für Einstiegsmandate) nachgedacht wird.

- Wer Familienrecht in der **Großstadt** macht, hat – auch durch sozial gemischte Bewohnerstrukturen – die Möglichkeit, dort Honorarvereinbarungen außerhalb des RVG zu schließen, während Anwälte in **kleineren Städten** eine solche Vereinbarung eher für **kaum durchsetzbar** halten.
- Viele Anwälte bieten sehr geschickt **gestaffelte Honorare**: niedriger, wenn sie **bestimmte Sprungbrettmandate** anlocken möchten (z. B. neues Rechtsgebiet, durch das sie ihr Portfolio erweitern wollen, in dem sie gerade den Fachanwaltstitel anstreben oder durch das sie ihr aktuelles Rechtsgebiet sinnvoll ergänzen) und höher, wenn es das **Kerngeschäft** betrifft. Um Sprungbrettmandate zu erhalten, nehmen sie auch Mandate mit sehr **geringem Gegenstandswert** an.
- Auch um „sich zu trainieren" in einem noch nicht von Sachkompetenz völlig durchdrungenen Rechtsgebiet, werden **Mandate mit geringem Volumen** akzeptiert.
- Manche Mandanten bieten den Zugang zu neuartigen **Vernetzungsmöglichkeiten** und erhalten offensiv angebotene **Einstiegskonditionen** zugleich mit der Erwähnung, dass bei der nächsten Beratung der **Preis um die Summe X steigen** wird.

---

11 *Heussen,* S. 175 mit weiteren alltagstauglichen Ausführungen.

12 Vgl. *Tödtmann/Lichter*, Wirtschaftswoche v. 24.8.2011, „Honorare für Top-Anwälte schrumpfen", *„Damals lagen die Stundenhonorare für Partner im Schnitt bei € 428,–, für angestellte Anwälte bei € 288,–. Entsprechend ist auch der Gesamtumsatz der Top-50-Kanzleien zwischen 2009 und 2010 um 4% gesunken – von € 3,61 auf € 3,49 Milliarden"*. http://www.wiwo.de/unternehmen/wirtschaftskanzleien-honorare-fuer-top-anwaelte-schrumpfen/5320966.html.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Alle erfolgreichen **Honorarstrategien** werden **bewusst und pro-aktiv entschieden** (keine durch Einwände oder andere „Not"!) und alle basieren auf der Erkenntnis von Moshé Feldenkrais.[13]

Tipp
„Nur wenn du weißt, was du tust, kannst du tun, was du willst."

2. Was Sie im Kopf haben, können Sie auch im Leben haben

Erfolg beginnt zwischen den Ohren des Anwalts; dort ist sein **wichtigstes Geschäftsfeld**! Dort entscheidet er allerdings auch seine **Niederlagen**: Wenn er mehrfach erfolglos ein bestimmtes Verhalten an den Tag legt und dieses **Verhalten wiederholt**, ist es schon so weit!

Wenn er **Duldung, Inkongruenz und Methodenmangel** trotz schlechten Gefühls und schlechter Ergebnisse unverändert **aufrechterhält**, beschert er nicht nur sich sondern auch unbeteiligten „Dritten" empfindliche Niederlagen. Daraus folgt: **Wer sich steuert, kann auch andere steuern!**[14]

Wenn Sie selbst jemals unzufrieden mit den **Ergebnissen Ihrer Honorarinformation** waren, überprüfen Sie bitte folgende Punkte:

a) Ihre Wirkung auf den Mandanten

Wer fürchtet, sendet **Furcht** aus. Der Mandant merkt Ihre **Inkongruenz** und beginnt mit Einwänden, die absolut nichts mit der **Höhe des Honorars** zu tun haben. Die Schlüssigkeit Ihrer eigenen **Präsentation** zeigt, wie Sie zu Ihrer Leistung stehen. Merkt der Mandant Ihnen Freude an, ihn über seine Gegenleistung zu informieren? Testen Sie sich kritisch! Ist Ihre Honorarinformation stets **eingleisig** (ich verhandle nicht; ich informiere), **selbstverständlich, freundlich, kurz und verbindlich** und vermeidet jede Einladung zu Dialogen? Falls das nicht der Fall ist, lernen Sie **Einstiegsformulierung**, **Schlussfrage und Einwandbehandlungssätze** unbedingt auswendig und halten sie während der Präsentation unbedingt den Blickkontakt und das freundliche Lächeln. Die Mandantenreaktion ist nicht abhängig von der Summe, die Sie nennen, sondern von der **Art**, wie Sie (ver-)handeln. Besteht ein **Vertrauensverhältnis,** wäre sogar auf beiden Seiten des Verhandlungstisches noch **Spielraum**.

13 Moshé Feldenkrais, Begründer der „Feldenkrais Methode" = Entspannung durch den Zusammenhang von äußerer Bewegung und mentaler Kraft.

14 Siehe auch das Kapitel „Yes, I can".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

b) Ihre Einstellung zu Ihrem Selbstwert

„If you're good at something, never do it for free."[15] Sind Sie es Ihrer Meinung nach **Wert,** genau dieses Geld für Ihre Leistung zu bekommen oder nicht? Macht es Ihnen **Spaß**, Geld zu **verdienen (**oder nur zu **bekommen)**? Sehen Sie sich als **Unternehmer** mit hoher **Verantwortung** für Ihre Mitarbeiter? **Verdienen** Sie Ihrer Ansicht nach, was Sie fordern?

Lösung: Falls nicht, listen Sie auf, welche Gründe Sie akzeptieren würden für eine solche Summe, was Sie selbst zu bieten haben, um **Problemlöser** zu sein und vor allem, wodurch Sie in Ihren eigenen Anwalt **Vertrauen** entwickeln würden.

c) Ihr Selbst-Belohnungssystem

Freuen Sie sich, wenn Sie erstmals eine Mischkalkulation, erstmals einen Stundensatz oder erstmals eine Nachverhandlung geschafft haben. Honorieren Sie eigene kleine Erfolge unbedingt groß! **Vergrößern Sie Ihre Freude über eigene Erfolge und verkleinern Sie unbedingt Ihre Ziele!** Durch beides nähern Sie sich Schritt für Schritt einer effizienten Preis-Politik.

„Geld muss aus dem Fenster raus, damit es zur Tür wieder reinkommt!"[16] **Feiern** Sie es, wenn Sie sich erstmals nach einem **Einwand** nicht in eine **Defensive** begeben haben, sondern durch auswendig gelernte **Gegenfragen** Chef im Ring geblieben sind. **Feiern** Sie Ihre erste Vergütung auf Stundensatzbasis (wenn Sie sonst nur nach RVG abgerechnet haben) oder Ihren ersten Geldeingang eines Geschäftsmandanten (wenn Sie sonst nur Privatmandanten haben) oder Ihre erste Rechnung über € 5.000,– (wenn Sie sonst nur welche unter € 4.000,– hatten) durch etwas, das Sie sich sonst nicht leisten: **Verschenken Sie Zeit und Geld an sich und andere!** Laden Sie mitten in der Woche Ihre Mitarbeiter ins Kino ein – sie haben einen großen Anteil an Ihrem Erfolg!

Gehen Sie barfuß über Gras und sprechen Sie Ihre **Zielsätze** stets vor sich hin – und erlauben Sie sich das **breiteste Grinsen**, das Sie je hatten, während Sie B-Aufgaben – ungewohnt cool – mal kurz links liegen lassen…

d) Ihre Preisfindung

Anwaltshonorare sollen **betriebswirtschaftlich ermittelt** werden! Sie haben ein **Unternehmen** zu führen und alle **Arbeitsplätze Ihrer Mitarbeiter** zu sichern. So hat die Preisgestaltung weniger mit Ihnen persönlich und Ihren **Befindlichkeiten** zu

15 „The Joker" (Heath Ledger) in dem Film „The Dark Knight" (2008) während einer Honorar-Verhandlung mit anderen Schurken.

16 Karl Lagerfeld in der Talkshow „Markus Lanz" v.19.4.2012, er unterweist die Zuschauer auch in Sachen Disziplin, Zielbewusstheit und persönlicher Kongruenz.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

tun, sondern mit einer **selbst gewählten Rolle,**[17] von der andere abhängig sind. (Gilt selbstverständlich auch, wenn Sie keine Mitarbeiter haben! Dann sind immerhin Ihre Kinder von Ihrem Verhalten abhängig!) Preisfindung bedeutet auch, die **Angemessenheit des Preises** zu ermitteln. Auch das hat mit Ihrem Gefühl wenig zu tun. Befindet sich Ihr Preis in einem angemessenen **Segment? Bestimmen Sie ihn** abhängig von Ihrer Erfahrung, Ihren Titeln, Ihrem Ort, Ihrem Rechtsgebiet, Ihren Sprachenkenntnissen etc. Und: **Schöpfen Sie das RVG aus!** 80 % der Anwälte tun das nach einer Schätzung von Gebührenspezialisten nicht.

Tipp
Der „Weg des geringsten Widerstandes" führt bei der Honorarinformation nur kurzfristig zu eigenem Wohlbefinden. Das ökonomische Wunschergebnis sollte Sie langfristig leiten. Überwinden Sie sich und kämpfen Sie dafür. Es wird schnell einfacher!

3. Wie sag ich's bloß meinem Mandanten?

Die Honorarinformation ist fester **Bestandteil des Erstgesprächs**. Manche Anwälte erwähnen ihr Honorar bereits am **Telefon** und sortieren so bestimmte **Mandantengruppen** aus.

In manchen Kanzleien erledigt das die Assistentin. Sie muss – wie der Anwalt – dabei vollkommen **verbindlich und freundlich** klingen und auf diese Gespräche **trainiert** sein. Sie muss eine **Alternative** anbieten und auf eine **vertrauensvolle Kooperation** mit dem empfohlenen Anwalt verweisen können. Die Arbeit dieses Kooperations-Anwalts wird stets auf Ihr **eigenes Renommee** zurück fallen. Deshalb müssen Sie dem Kollegen vertrauen. Holen Sie ständig **Feedback** ein.

a) Der Anwalt leitet die Honorarinformation ein

Die beste Einleitung in die Honorarinformation durch den Anwalt ist eine elegante und äußerst **erfolgreiche Alternative** zu dem **hingewurschtelten Katastrophensatz** „Jetzt müssen wir auch noch über's Geld reden".

Er besteht ebenfalls aus einem einzigen Satz. Er ist eingleisig (**kein Dialog**!) und suggeriert, dass Sie gern über Ihre Leistung und genauso gern über die Gegenleistung sprechen, **ohne das eine oder andere zu verhandeln**! Er zwingt den Mandanten zu **Aufmerksamkeit.** Hunderte von Anwälten haben ihn erfolgreich getestet und berichten von plötzlicher gefühlter und transportierter **Leichtigkeit** bei diesem Thema, auch wenn sie zuvor eher zögerlich oder gar furchtsam waren. Test it!

17 Vgl. das Kapitel „Yes, I can".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Tipp
„Und nun würde ich Sie gern, wenn Sie einverstanden sind, Frau Berger, über die Kosten informieren, die auf Sie zukommen könnten".

Warten Sie unbedingt, bis der **Mandant zustimmt** und halten Sie so lange den **Blickkontakt.** Erst nach seiner Zustimmung reden Sie weiter. Wer kann da schon nein sagen? Dieser Satz gehört in das Erstgespräch wie die weißen Tasten zum Klavier.

Das Wort **„Kosten"** ist bewusst gewählt, denn das anwaltliche Honorar ist nur ein Teil davon. „Wenn Sie einverstanden sind" suggeriert dem Mandanten **Wahlmöglichkeiten**, und mit „Nein, das interessiert mich nicht" antworten nur manche angestellte Anwälte von Rechtsabteilungen, Rechtsschutzversicherte und PKH-Mandanten sowie einige besonders reiche Mandanten (obwohl gerade die letzte Gruppe auch als besonders geizig geschildert wird).

Der Mandant wird immer, wenn es wichtig wird, mit seinem **Namen** angesprochen, und das Wort „informieren" minimiert durch seine **Eingleisigkeit** Debatten und Einwände.

Präsentieren Sie diesen Satz in jedem Erstgespräch, nachdem Sie die bisherige **Sachverhaltsermittlung und Mandantenziele in kurzen Punkten**[18] **paraphrasiert** haben. Dadurch schließen Sie vor dem neuen Thema den Sachverhalt ab und wirken sehr **strukturiert** – auch auf sich selbst.

b) Der Mandant leitet die Honorarinformation ein

Was ist, wenn der Mandant das Honorargespräch einleitet? Er sagt manchmal schon am Telefon: „Ich will mich scheiden lassen. Wie teuer ist das bei Ihnen?" Anwälte empfinden solche **Verkürzungen von Kausalitäten** als unverschämt, lästig oder niveaulos. Dabei ist diese Frage aus der Sicht des Mandanten völlig berechtigt. **Sie strahlen ihn also an und antworten mit einem Lob**:

„Gut, dass Sie das Thema Honorar gleich ansprechen. Das gibt mir die Gelegenheit,
- Sie über die Kosten zu informieren, die auf Sie zu kommen könnten" (alle Mandanten);
- Sie über die Honorarstruktur unseres Hauses zu informieren" (größere Kanzleien);
- Ihnen zu sagen, wie wir das hier mit dem Bezahlen machen." (Privatmandanten).

18 Zur Strukturierung komplexer Botschaften durch das Brecht'sche Theater s. das Kapitel „Durchsetzung".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

„Matchen“[19] Sie dabei das **Sprachniveau des Mandanten**, Üblichkeiten **Ihres Rechtsgebiets** und die **eigene Rolle**.[20] Bitte beachten Sie, dass Ihre Empfangsassistentin diese Frage nach den Kosten oft hört. Weisen Sie sie an, wie sie wörtlich zu reagieren hat.[21]

c) Die Honorarinformation gehört in das Erstgespräch

Sie sind nach § 49 b V BRAO und § 34 RVG ohnehin gezwungen, über Ihre Gebühren **vor Mandatsannahme** zu informieren. An welcher **Stelle des Erstgesprächs** Sie das tun, hängt von den Prioritäten des Mandanten ebenso ab wie von Ihrer Entscheidung, seine Gegenleistung erst nach Ihrer Leistung zu erklären.

Im letzten Fall fällt es vielen Anwälten leichter, mit der Honorarinformation „heraus zu rücken“, da bereits **Kompetenz gezeigt** und **Vertrauen aufgebaut** werden konnte. Die Zeit vor der Erwähnung der Gebühren wird überwiegend als Investition gesehen, die dazu führt, dass der Mandant „kauft“.

Anwälte wenden häufig ein, Mandanten würden „Wissen abgraben und dann ohne zu zahlen abhauen“. Diese Haltung widerlegen dieselben Anwälte häufig kurze Zeit später selbst: „Dann war es auch nicht der richtige Mandant für uns“.

Sprechen Sie auch dann über das Honorar, wenn Sie noch **keine seriösen Schätzungen** der Schlusssumme oder Ihres Aufwandes abgeben können. Erläutern Sie dem Mandanten sehr genau, **wovon Ihre realistische Schätzung abhängt**.

Vielleicht nennen Sie einen **Beispielsfall,** vielleicht nennen Sie eine **Marge**, innerhalb derer sich die Schlusssumme aufhält, vielleicht schlüsseln Sie die **erwarteten Kosten** möglichst genau auf. Gerichtskostenvorschuss, Anwaltsgebühren, Vorschussregelung, Stundensatz, in welchem Fall der Gegner was zahlt, wie es bei außergerichtlichen Einigungen aussieht und wie bei gerichtlichen Vergleichen. Bei großen Mandaten teilen Sie mit, wer welchen Teil des Falles bearbeitet, in welchen Bereichen Mitarbeiter eingesetzt werden, in welchen Fällen und unter welchen Bedingungen Pauschalen möglich sind, in welchen dagegen nicht etc.

Denken Sie daran, mögliche **Vergleichsgebühren vor Gericht rechtzeitig zu erwähnen** und **vermeiden Sie um jeden Preis Dezimal- oder Bruchrechnungsruinen** („Da wird dann eine 0,3 Gebühr fällig“). Nicht-Juristen haben keine Ahnung, wovon Sie sprechen.

---

19 Vgl. zu „Matching“ auch das Kapitel „Durchsetzung“.

20 Vgl. das Kapitel „Yes, I can“.

21 Tipp im Kapitel „Assistentin“.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

d) Leiten Sie Ihre Honorarinformation durch einen Usus[22] ein

Über das Honorar und andere Mandats-Kosten wird im Erstgespräch **informiert** und **nicht verhandelt!** Geld ist ein sensibler Bereich und enger **an Emotionen gekoppelt** als viele andere Alltäglichkeiten. Falls Sie selbst beim Thema „Geld" humpeln, gibt es eine Krücke, die Ihnen wieder den schmerzlosen und aufrechten Gang ermöglicht. Erwähnen Sie als **Vehikel** für die Einleitung des Honorarthemas einen **„Usus".**

Durch die folgenden vier Beispiele dokumentieren Sie, dass Ihre **Leistung invariabel ist und demzufolge die Gegenleistung des Mandanten auch**. Sie setzen die **Diskussionsbereitschaft** des Mandanten herab, indem Sie **Gewohnheiten** bezeichnen, deren **Flexibilisierung** dem Mandanten unwahrscheinlich scheint. Es ist vermutlich unnötig zu erwähnen, dass Sie sich ebenfalls bedeutend sicherer fühlen werden.

aa) Usus Rechtsgebiet

„Frau Berger, im Arbeitsrecht ist eine Mischkalkulation üblich. Das bedeutet: Alle Teile Ihres Mandats, deren Arbeitsaufwand für mich überschaubar ist, rechne ich nach dem RVG ab, und überall dort, wo wir beide den Aufwand nicht schätzen können, z. B. bei der Verhandlung mit Ihrem Betriebsrat, berechne ich einen Stundensatz, und der beträgt bei mir € 180,– pro Stunde. Dazu kommt dann nur noch die Mehrwertsteuer."

Tipp
Die Abkürzung RVG ist unverständlich für 90 % der Mandanten, wird also erläutert.

Achtung
Bitte beachten Sie **Vorschriften des RVG zur Wirksamkeit von Vergütungsvereinbarungen** bei der Vereinbarung von Mischkalkulationen! Insbesondere gehört in jede Vergütungsvereinbarung der Satz, dass bei gerichtlicher Tätigkeit die gesetzlichen Gebühren nach dem RVG als **Mindestvergütung** geschuldet werden, unabhängig davon, was man ansonsten vereinbart hat. Machen Sie auch ggf. deutlich, **ob ein Honorar nach Zeitaufwand auf die gesetzliche Vergütung insbesondere im Gerichtsverfahren angerechnet werden soll oder nicht.**

bb) Usus Kanzlei

„Frau Berger, in unserer Kanzlei berechnen wir immer einen Vorschuss von € 250,–. Den zahlen alle unsere Mandanten (Perspektivwechsel!) vor Beginn unserer Tätigkeit, damit wir sofort loslegen können (Nutzen). Dieser Betrag wird von der späteren Schlusssumme abgezogen."

22 Alle Empfehlungen in dem Abschnitt „Honorarinformation" sind rein rhetorische Empfehlungen. Die Autorin hat nicht die Kompetenz, erschöpfend auf Gefahren hinsichtlich der Wirksamkeit von Vergütungsvereinbarungen hinzuweisen.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

cc) Usus Mandant

„Frau Berger, bei allen neuen Mandanten (Perspektivwechsel!) berechnen wir einen Vorschuss. Der beträgt immer 10 % des erwarteten Gesamthonorars – in Ihrem Fall also x Euro - und wird später natürlich von der Schusssumme abgezogen."

dd) Usus Person

„Frau Berger, Sie kennen mich jetzt schon vier Jahre. Wir haben Ihre bisherigen drei Fälle nach dem RVG abgerechnet, seit dem 1. Februar habe ich mich entschieden, nur noch nach Stundensatz abzurechnen. Der beträgt bei mir für alle Mandanten € 180,– + MWSt."

Best Practice

Seit ich meine Honorare als Information betrachte und nicht mehr als „Verhandlung", läuft es fast wie von selbst. Ich beginne mit unserer Gewohnheit, von der kein neuer Mandant abweichen kann. Das macht Eindruck.

Offensichtlich werde ich gesehen wie jemand, die hinter ihrer Leistung steht. Nur selten kommen Einwände. Und wenn, stelle ich Fragen: „Auf welchen Teil meiner Leistung möchten Sie verzichten?" ist meine absolute Lieblingsfrage. Alle Mandanten antworten: „Auf keinen natürlich". Ich lache dann und sage: „Sehen Sie, die Leistung ist unteilbar, die Gegenleistung auch. Möchten Sie es sich lieber noch mal überlegen?" Wenn ich das selbst anbiete, bleiben alle da!

Mir macht die Honorarinformation inzwischen Spaß; früher fürchtete ich sie. Ich habe auch nach einer Kanzleientscheidung die erhöhten Stundensätze locker mitteilen können. Ich begründe es mit dem „übergeordneten Dach" und muss es dadurch gar nicht rechtfertigen. Ich glaube, durch Rechtfertigung wirken Anwälte unglaubhaft.

Die „Honorarinformation" hat mir gewiss den Ruf einer sympathischen und kompetenten, äußerst verbindlichen Anwältin eingebracht. Neue Mandanten haben das von meinen Mandanten gehört.

Etwa 80 % meiner neuen Mandanten beziehen sich auf diese Verbindlichkeit und werden ihrerseits leicht zu Multiplikatoren.

Rechtsanwältin Anja Groeneveld, Groeneveld & Fuhrmann Stuttgart, Tel.: 0711-7946075

e) Vergütungsvereinbarung

Der Mandant muss jede Honorarvereinbarung **innerlich einsehen** und **äußerlich einlösen**. Verkaufen Sie ihm jeden Honorarmodus als **kanzleitypisch, rechtsgebietstypisch, persönlichkeitstypisch** oder als **Vereinbarung unter Geschäftsleuten**.

In allen Fällen mit **schlecht einschätzbarem oder hohem Arbeitsaufwand** (Nachbarschaftsstreits, Umgangsrecht, Verhandlungen mit schwierigen Betriebsräten, Arzthaftung, Baurecht, laufende Beratung und Vertretung, Nachlasssachen und natürlich Strafrecht) sowie bei Mandanten, die vom Typ her **Vielredner und Chaoten** sind, ist eine **Vergütungsvereinbarung auf Stundenbasis** angebracht.

Was im Geschäftsleben **Selbstverständlichkeit** ist, genießt in anderen Teilen der Bevölkerung den Ruf der Geldschneiderei:

Im Internet kursieren Mandantenratgeber („Wie finde ich einen guten Unfallanwalt"), in denen Mandanten aufgefordert werden, die Honorarfrage vor dem ersten Anwaltsbesuch telefonisch zu klären. Folgende Frage wird Leuten ohne Rechts-

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

schutzversicherten dort empfohlen: „Nach welchem Betrag berechnen Sie mir Ihr Honorar, nach dem Betrag, den die Versicherung zahlt oder nach dem, was Sie von der Versicherung verlangen?“

Empfangsassistentinnen müssen im Umgang mit solchen (sich übrigens drastisch häufenden Anfragen) perfekt geschult sein. Anwälte brauchen **Grundsatzentscheidungen, ob sie solche Mandanten wollen oder nicht.**

Die Anwaltskammern raten, in jedem Fall den eigenen Arbeitsaufwand abzuschätzen und den Mandanten nach einem **„bezifferbaren Interesse“** zu befragen. Objektives und subjektives Interesse können dabei durchaus voneinander abweichen.

4. Erwähnen Sie den Nutzen des Mandanten

Wie bringen Sie nun die verschiedenen Abrechnungsmodi „an die Frau und an den Mann?“ Wenn der Mandant den Nutzen von etwas nicht sieht, macht er es nicht. Daher ist es wichtig, diesen **Nutzen zu kennen und ihm gegenüber herauszustellen**. Beachten Sie akribisch den folgenden

Tipp
Ohne Nutzen kein Vertrauen! Der Eskimo kauft den Kühlschrank mit dem 5-Sterne-Gefrierfach nur, wenn er dessen Vorteil gegenüber dem Eis vor seiner Hütte kennt.

a) Nutzen des Stundenhonorars

Besonders Anwälte, die bislang nur nach RVG abgerechnet haben, sind erfreut zu hören, dass das **Stundenhonorar für den Mandanten drei gewichtige Vorteile** hat, die das RVG nicht bietet. Diese Erkenntnis erleichtert ihnen die Argumentation gegenüber dem Mandanten, besonders bei **Änderung des Honorarmodus** von RVG auf stundenbasierte Vergütung.

- **Der Mandant beeinflusst die Schlusssumme mit**

Durch eigene Zuliefererarbeiten bzw. **„Hausaufgaben“** (geordnete Papiere, recherchierte Zeitabläufe, Tabellen, Zeugenbeschaffung, Ämterhopping etc.) hält der Mandant den **Zeitaufwand gering** und damit **die Schlusssumme niedrig**. Rechnen Sie dem Mandanten vor, wie viel **Geld er spart**, wenn er seine Unterlagen selbst ordnet und teilen Sie ihm mit, wie er sie ordnen soll, damit Sie **zügig** damit arbeiten können.

In Wirtschaftskanzleien sind sowohl die **hierarchische Staffelung** der Stundenhonorare (nach „Seniorität“) als auch die **anrechenbaren Stunden** normal. Erläutern Sie dort dem Mandanten transparent, **wer wie viel abrechnet**, und zu welchen Arbeiten in welchem **Umfang** Junganwälte bzw. Seniorpartner an der Arbeit beteiligt sind.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

■ **Durch Zwischenabrechnungen ist eine genaue Ausgabenkontrolle möglich**
Der Mandant kann einmal im Monat oder alle zwei Wochen (vereinbaren!) seine Ausgaben und die Angaben des Anwalts genau **kontrollieren**. Bevor eine vorher benannte Summe erreicht wird, erhält der Mandant einen Anruf (vereinbaren!), wie weiter verfahren werden soll. Der Mandant kann auch die **Häufigkeit der Zwischenabrechnungen** bestimmen.

■ **Durch Zeittakt kontrolliert der Mandant seinen Anwalt**
Alle angefangenen 6/10/15 Minuten bilden eine Zeiteinheit. Der Mandant erfährt, dass „die Uhr erst tickt", wenn diese Zeitspanne vorbei ist. Er zahlt also nicht etwa bei jeder kleinen Aktion eine ganze Stunde. Überzeugendes Argument: **„Es wird nur gezahlt, was auch geleistet wird."**

Grundregel: Je kürzer das Mandat, desto kürzer auch die Zeiteinheit. Je höher der Beratungsanteil in einem Mandat, desto länger der Zeittakt.[23] Je geringer der Gegenstandswert, je kleiner das Budget des Mandanten, je ungewohnter sein Umgang mit Wirtschaftsthemen und je mehr seines eigenes Geldes zur Debatte steht, desto besser kommen **kurzfristige, minutengenaue Abrechnungen** an. Bieten Sie von sich aus transparente Vorgehensweisen an, bis er zustimmen kann.

Der Mandant entscheidet auch die Frage, ob die **minuten-genaue Dokumentation** (Bestandteil von Kanzleisoftware) an jede Rechnung angehängt werden soll oder nicht.

b) Nutzen des gemeinsam gefundenen Honorars

Der Mandant **fühlt** die Rechnungssumme und **bezahlt sie sofort**! Das gemeinsame **Finden des Honorars** funktioniert Gewinn bringend **nur unter bestimmten Voraussetzungen**. Es wird **pro-aktiv** vom Anwalt angeboten und ist daher das **Gegenteil von Einknicken** nach einem Einwand.

Erfahrene Anwälte sind bei diesem Tipp im Vorteil: Wer **komplexe Themen in hoher Qualität und kurzer Zeit** lösen kann, zieht diese Möglichkeit in Erwägung, sobald folgende **drei Faktoren zusammen treffen**:

- der Arbeitsaufwand ist für Sie niedrig,
- der Gegenstandswert ist hoch,
- der Vorteil für den Mandanten ist ebenfalls hoch (nicht nur der finanzielle).

Beispiel
Sie haben 25 Minuten gebraucht, um einen Passus in einen Unternehmensvertrag einzufügen. Der Mandant spart durch diese Aktion € 10.000,– pro Jahr. Sie rechnen ihm vor, wie hoch der Gegenstandswert wäre und erklären, nach RVG zahle er aus Ihrer Sicht bei diesem Gegenstandswert viel

23 Bitte beachten Sie BGH-Urteile zur Wirksamkeit von Honorarvereinbarungen bei vertraglich vereinbarten Zeiteinheiten!

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

zu viel, nämlich x Euro. Fragen Sie ihn anschließend: „Wie viel ist Ihnen dieser Passus wert?" Er wird immer einen Wert nennen, der **unterhalb der x Euro** und **weit oberhalb des von Ihnen bislang berechneten maximalen Stundensatzes** liegt.

Auch der **Anwalt profitiert:** Er wird durch einen solchen Mandaten eine ungewöhnlich hohe **„Weitertratsch-Quote"** und **bedeutend höhere Honorare** erreichen!

c) Nutzen der Pauschalvergütung

Der Mandant weiß, was **maximal** auf ihn zukommen wird. In **zeitlich und aufwandsmäßig limitierten Projekten** ist die Pauschalvergütung denkbar und beidseitig nutzbringend. Mandanten profitieren von der **Transparenz** dieser Regelung. Das fördert den Verkauf Ihrer nicht-anfassbaren Leistung besonders dann, wenn der Mandant an ein **festes Budget** gebunden ist. Bitte definieren Sie jedoch das Auffangnetz in jedem Fall so genau wie möglich: Für welche konkreten drei Fälle wird eine **Nachverhandlung** nötig werden? **Fixieren Sie die Ausnahmefälle**, die Ihre nach heutigem Stand seriös geschätzte Schlusssumme ins Wanken bringen können, unbedingt schriftlich – als **Teil der Honorarvereinbarung**. Dabei erwähnen Sie den dritten Fall, der die heute geschätzte Schlusssumme nach unten korrigiert, als letzten.

Sie ersparen sich durch dieses Verfahren das für alle schmerzhafte und für Ihren Mandanten sogar **extrem ärgerliche** „Überbringen von negativen Nachrichten."

Vorsicht

Mandanten fordern im Vorfeld von Projekten gern, die Honorarobergrenze verbindlich festzuschreiben, aber dann „lassen sie den Anwalt über den Umfang seiner Tätigkeit im Unklaren oder erweitern den vorher besprochenen Aufgabenumfang nachträglich. Und erwarten, dass das Honorar gleich bleibt."[24] Die Kritik bezieht sich dabei hauptsächlich auf inhabergeführte mittelständische Betriebe, in denen die Rechtsberatung „bisweilen eher als notwendiges Übel angesehen"[25].

Auch der **Anwalt profitiert** von der Pauschalvergütung**:** Er hat einen Leistungsrahmen festgelegt, der ihm **Umsatz- und Image**-Sicherheit bietet. Wenn er die **Flexibilisierung der Obergrenze** und deren Bedingungen rechtzeitig deutlich macht, steigt diese Sicherheit.

d) Nutzen des Vorschusses

Der Vorschuss veranlasst den Anwalt, **sofort mit der Arbeit zu beginnen**. Viele Mandanten wissen nicht, dass ein Vorschuss die **spätere Gesamtrechnung vergünstigt**. Weisen Sie darauf hin. Ein Vorschuss ist eine Kanzleipraxis, die durch den **Perspek-**

24 Rechtsanwalt Jörg Rodewald, Partner im Berliner Büro der Kanzlei Luther, zitiert nach *Creutz*, Handelsblatt v. 12.12.2008: „Worauf Mandanten bei den Anwaltshonoraren achten sollten".

25 *Creutz*, Handelsblatt v. 12.12.2008: „Worauf Mandanten bei den Anwaltshonoraren achten sollten".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

tivwechsel erklärt wird: „Alle unsere Mandanten zahlen einen Vorschuss. Dadurch kann ich sofort mit der Arbeit beginnen, und der Vorschuss wird nachher von der Schlusssumme wieder abgezogen."

Viele Kanzleien arbeiten nur bei neuen Mandanten aus **Sicherheitsgründen** mit Vorschuss.

! **Achtung**
Wohlhabende Mandanten können bei einer **Vorschussforderung** den Eindruck haben, der Anwalt sei in Geldnot. Spätestens seit den **Geldwäscheverfahren gegen Strafverteidiger** werden Vorschüsse in bar direkt bei der Sekretärin eingezahlt oder zumindest unter Zeugen.

Auch der **Anwalt profitiert:** Er kann sofort mit der Arbeit beginnen und hat den Eindruck, „wenigstens etwas" von der Summe erhalten zu haben. **Zahlungsbereitschaft** neuer Mandanten wird so dokumentiert und fungiert auch als **Mandantenbindung.**

e) Nutzen des RVG

Die Beratungsleistung kostet überall **gleich viel, ist gesetzlich festgelegt und darf nicht unterschritten werden**. Stellen Sie das heraus. Der Mandant empfindet sie oft als günstiger verglichen mit einem Stundensatz. Das RVG gilt neben der Pauschalgebühr aus Mandantensicht als die **transparenteste** aller Honorierungsarten. Der Mandant kann die **Zahlen selbst ablesen**. Drehen Sie den Bildschirm zu ihm um und/oder rechnen Sie ihm ein Beispiel vor. Das RVG wurde ursprünglich eingerichtet, um einen **Qualitäts- und keinen Preiswettbewerb unter Anwälten** zu forcieren und legt die **Kostenerstattung** durch die unterliegende Partei fest. Machen Sie klar, wie man **Streitwerte festlegt** und wovon genau die **Schlusssumme** abhängt.

Sprechen Sie über **Vergleichsgebühren.** Geschickte Verhandler, meistens Geschäftsleute, wissen, dass das RVG sie bei **hohen Streitwerten benachteiligt**. Rechnen Sie hier mit Debatten und richten Sie sich auf **Mischkalkulationen** ein.

Auch der **Anwalt profitiert**: Er kann einer Leistungsbewertung ausweichen, mit den festgelegten Kostenerstattungsusancen locken und sich auf die Autorität der Gesetzgeber berufen!

5. Einwände zeigen die Verbundenheit des Sprechers mit Produkten, Meinungen oder Verhaltensweisen des Gesprächspartners

Einwände zeigen Bindung! Ein Mandant, der einen Einwand gegen Ihr Honorar äußert, ist mit der zugrunde liegenden **Leistung** bereits verbandelt. Ein Mandant, der das nicht ist, diskutiert das **Preis-Leistungsverhältnis** nicht! Lernen Sie deshalb, **Einwände zu schätzen**! Ein Einwand zeigt, dass **Kompetenzen und Leistungen** des Anwalts bereits im Prinzip akzeptiert wurden.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Ihre vornehmste und schwierigste Aufgabe im Moment des Einwands ist jedoch normalerweise dessen **Neutralisierung**. Sie geht einher mit einer **Versachlichung des Gesprächs**.[26]

Die **Gründe** für einen solchen Einwand sind in Herkunft und Art und Weise der Präsentation vielfältig. Verabschieden Sie sich von der Vorstellung, der Einwand beträfe immer die **Höhe** des Honorars.

Mandanten können **Einwände gegen Ihr Honorar haben**, weil

- Sie Ihre Honorarinformation ungeschickt präsentiert haben;
- sie sich (vielleicht auch über Sie) geärgert haben auf einem ganz anderen Feld;
- sie von konkurrierenden Anwaltskanzleien schon Angebote kennen und vergleichen wollen;
- sie gar keine Kaufabsicht sondern nur einen Informationsbedarf hegen;
- sie sauer auf den Gegner sind und das Honorar ihm „anlasten";
- sie anwaltliche Honorare einfach nicht kennen;
- sie andere Widerstände verbergen, die mit dem Preis nicht zusammenhängen;
- sie gar nicht entscheiden dürfen und Ihnen das nicht direkt sagen möchten;
- sie das Honorar als Investition sehen und den Erfolg nicht voraussehen können;
- sie gewohnheitsmäßig zunächst einmal zu feilschen versuchen;
- sie keine Ahnung haben, wie sie das bezahlen sollen (auch geringere Preise nicht).

Viele weitere Gründe finden Sie in der folgenden Tabelle – nebst vielfach erprobten Antworten. Bitte **auswendig lernen** wie Vokabeln:

Der Mandant möchte über das anwaltliche Honorar verhandeln,

weil er...	Der Mandant sagt:	Der Anwalt antwortet:
weiß, dass Feilschen sich gewöhnlich lohnt.	„Und welchen Preis schlagen Sie vor für mich?"	„Auf welchen Teil meiner Leistung möchten Sie verzichten?"
die Unsicherheit des Anwalts in der Honorarfrage bemerkt.	„Wie wollen Sie diese Summe rechtfertigen?"	„Gar nicht. Unsere Leistung führt ja gerade zu Ihrer Gegenleistung. Was lässt Sie an unserer Leistung zweifeln?"
annimmt, dass das Handeln am Preis bei unerfahrenen Anwälten schnell zum „Einknicken" führt.	„Der Anwalt X macht das für die Hälfte"	„Das ist mir bekannt. Und was machen wir nun?" „Das weiß ich. Was wissen Sie über seine Leistung?"

26 Vgl. zur Versachlichung von Einwänden das Kapitel „Durchsetzung".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Der Mandant möchte über das anwaltliche Honorar verhandeln, weil er...	**Der Mandant sagt:**	**Der Anwalt antwortet:**
den wirtschaftlichen Druck des Anwalts spürt und (aus-) nutzen möchte.	„Können Sie sich überhaupt leisten, dieses Mandat zu verlieren?“	„Wir möchten gern mit Ihnen zusammen arbeiten. Was dürfen wir tun, um Ihre Zweifel zu beseitigen?“
den Eindruck hat, der Anwalt sei seinen Preis nicht wert.	„Sind Sie sicher, dass Ihre Arbeit das wert ist?“	„Viele unserer Mandanten hatten anfangs Zweifel wegen dieser Strategie; wir konnten sie bislang durch Ergebnisse überzeugen. Dürfen wir das bei Ihnen auch versuchen?“
sich nicht sicher fühlt über Details und deren Konsequenzen.	„Und damit kommen wir durch?“	„Es sieht im Moment sehr so aus. Was lässt Sie zweifeln?“
die Notwendigkeit taktischen Handelns und kreativer Vor- und Aufbereitung bestreitet.	„So einen Vertrag haben Sie doch im Computer.“	„Kein Fall ist jemals wie der davor. Wir untersuchen jetzt, wie Ihr spezieller Fall gelagert ist. Was halten Sie davon?“
von Vorgehensweise und Kanzleileistung noch nicht überzeugt ist.	„Ich muss mir das überlegen“.	„Gern. Viele unserer Mandanten schlafen eine Nacht drüber und teilen ihre Entscheidung am nächsten Tag mit. Können wir das hier auch so machen?“
meint, dass sein Budget nicht reicht.	„Das übersteigt mein Budget.“ (faktische Budgetgrenze)	„Was können wir tun, um Ihren Vorstand von einer jetzigen Investition zu überzeugen?“

III. Die Zehn Gebote für Rentabilität in Ihrer Kanzlei

Hat auch Ihre Kanzlei **am Geldende noch reichlich Monat übrig**? Dann wird es Zeit, das umzudrehen!

Wirtschaftsunternehmen sind immer profitorientiert – und leider nur manchmal profitabel! Die wirtschaftliche Situation einer Kanzlei ist ablesbar an dem **Zusammenhang von Zeit und Geld.** Die Honorarinformation ist nur eine von vielen Faktoren, die die Rentabilität Ihrer Kanzlei beeinflussen.

Zehn Gebote – erfolgreich getestet in kleinen und mittelständischen Kanzleien – tragen zur Rentabilität Ihrer Kanzlei bei:

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

1. Glauben Sie an sich

Wer seinen Wert kennt, wird positiv bewertet – und schätzt seinen Gegenwert in aller Regel richtig ein. Definieren Sie also den **Wert,** den Sie sich selber geben. Sind Sie es Wert, Geld für diese Leistung zu bekommen? Sind Sie **diese Summe** aus eigener Sicht Wert?

Für ein freundliches und verbindliches Honorargespräch benötigen Sie eine gefühlte – und für den Mandanten fühlbare – **Kongruenz** zwischen Ihren faktischen Leistungen und dem daraus ermittelten Honorar. Die Folge dieser Kongruenz ist Ihre wichtigste Verkaufshilfe: Ihre **Ausstrahlung.** Fachliche Argumente und fachliche Kompetenz werden ohne Ausstrahlung zu einer **belanglosen statistischen Größe**: ungeglaubt, unverstanden und möglichst schnell vergessen.

Sie sind verantwortlich für die **Arbeitsplätze** Ihrer Mitarbeiter! Glauben Sie auch daran; Sie haben es erschaffen. Wenn die für den Erhalt der Kanzlei notwendige **Mindestsumme** nicht durch Honorare eingespielt wird, vernichten Sie **Arbeitsplätze** und **Selbstachtung**. Die Honorarinformation sichert das **wirtschaftliche Überleben Ihrer Kanzlei**.

2. Passen Sie den Honorarmodus an Ihr Kanzleiziel an

Sie möchten rentabel wirtschaften, Zeit für Akquise freischaufeln und außerdem noch abends Ihre Kinder sehen, Ihrem Sport nachgehen und Ihren Lieblingsroman weiter lesen?

Dann überprüfen Sie die Abrechnungsmodi in Ihrer Kanzlei: **Verschenken Sie nie wieder Lebenszeit an Unbekannte!** Dies gilt besonders für solche Teile der Mandatsabwicklung, in denen Arbeitsaufwand traditionell nicht einschätzbar ist.

Wer im Familienrecht eine umgangsrechtliche Streitigkeit nach RVG abrechnet, verschenkt objektiv begrenzte Lebenszeit an Unbekannte. Vereinbaren Sie **Mischkalkulationen**!

Erhöhen Sie zusätzlich die Gesamtzahl der stundenbasierten Abrechnungen verglichen mit RVG-basierten Abrechnungen. Stellen Sie ggf. die **Mandantenstruktur** um.

3. Verändern Sie Ihr Führungsverhalten

Bedrohliche Verluste schreibt jede Kanzlei, in der Anwälte ihre **Assistentinnen** nicht für Akquiseaufgaben einsetzen,[27] ihre **Rückrufpolitik** suboptimal organisieren und ihre **Mandantengespräche** nicht effizient strukturieren.[28] Allein die Stress-Anrufe

27 Siehe Kapitel „Assistentin".
28 Siehe Kapitel „Mandantengespräche".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

der **auf diese Weise gebeutelten Mandanten** vernichten jeden Ansatz effizienten **Zeitmanagements!**

Eine Assistentin, die sich unterhalb ihrer Möglichkeiten eingesetzt, durch **fehlendes Lob** oder **unklare Anweisungen** schlecht behandelt fühlt, wird auf „innere Kündigung" schalten oder Sie gleich ganz verlassen – beides ist Folge des teuersten **Managementfehlers** Ihres Lebens, nämlich schlechter Führung!

Delegieren Sie 70 % Ihrer B-Aufgaben an Ihre Assistentin, geben Sie kristallklare **Anweisungen**, kontrollieren Sie danach speziell ihr **Telefonverhalten** und machen Sie aus sich einen stets **glaubhaften und verlässlichen Chef!**

4. Gestalten Sie Ihre Preispolitik

Schaffen Sie ein **am Wettbewerb orientiertes** Honorarsystem: Wie sind die Preissegmente in Ihrer Stadt? Ihrem Rechtsgebiet? Bei Ihrem Spezialisierungsgrad? Bei Ihren Zusatzausbildungen? Bei Ihrer Erfahrung in dem Spezialgebiet X. Was ist der Marktpreis?

Erhöhen Sie Ihre Preise bei besonderen organisatorischen Anforderungen: Wochenendarbeit, Arbeit außerhalb der Kanzlei, kurz-, mittel- oder langfristige Ankündigung des Mandats, hoher Zeitdruck. Erläutern Sie das immer zu **Beginn der Honorarinformation!**

Bilden Sie Ihren Preis durch **Mandantenkriterien** wie Wichtigkeit, Dringlichkeit, Nutzen der anwaltlichen Intervention und Zahlungsbereitschaft (und -fähigkeit) des Mandanten.

Der Preis richtet sich auch nach dem **Geschäftsmodell** der Kanzlei: Arbeiten Sie wenige Stunden zu hohem Preis (= „Fachanwalt, viel Erfahrung") oder viele Stunden zu geringem Preis (= „Allrounder muss sich oft einarbeiten")?

Reduzieren Sie Kosten, indem Sie die Anzahl **variabler Größen** erhöhen (Gehalt, etc.) und die Anzahl nicht unbedingt notwendiger Positionen senken. Machen Sie **hochwertige Mandate teurer** (Erhöhung Stundensatz, Pauschale, Abrechnung mehr Stunden, die bisher nicht abgerechnet wurden; achten Sie dabei auch auf Reisezeiten, Meetings etc. und deren Berechnung!).

Es ist besser für Ihre **Außenwirkung**, einmalig eine Leistung **begründet und pro-aktiv zu verschenken** als sie zu einem **Dumping-Preis** zu verkaufen.

5. Entscheiden Sie Rabatte pro-aktiv – niemals aus Not

Entscheiden Sie sich **bewusst für oder gegen** Kampfpreise bei Erstaufträgen, Paketpreise bei Übernahme vollständiger Mandate, Einmalpauschalen (wenn Aufwand vorher bekannt), Monatspauschalen (nur wenn Zeitmitschrift und unter Ausschluss umfangreicher Mandate). Erstellen Sie eine Preistabelle, die allen Mitarbeitern

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

bekannt und in der EDV hinterlegt ist. Entscheiden Sie sich pro-aktiv **für oder gegen** (!) eine Rabattpolitik, die Stammmandanten honoriert: z. B. bis zu 50 Stunden pro Jahr voller Honorarsatz, dann –5 % bis 100, dann –10 % über 100 Stunden.

6. Verringern Sie Ihre Kostenquote

Ermitteln Sie Ihre Kostenquote. Sie bezeichnet das **Verhältnis zwischen Einnahme und Geld**- (bzw. Zeit-) Einsatz pro Mandat. In den meisten Kanzleien sind Kostenquoten gar nicht bekannt.

Kosten fungieren bei vielen Anwälten als **unlenkbares Ärgernis**. Wo sie ermittelt werden, zeigen **Vergleiche von Kostenquoten**, dass zwischen 40 % und 70 % Kostenquote in Anwaltskanzleien üblich ist. Eine **Kostenquote oberhalb von 50 %** sollte zu Besorgnis Anlass geben. Das können Sie nur noch durch **Umsatzsteigerung** beeinflussen.

Kostenquoten können Sie **verringern** durch **Standardisierung:** Optimieren Sie **Arbeitsabläufe und Delegation**. Nutzen Sie Ihre **Kanzleisoftware** aus; sie ist teuer genug. Engagieren Sie Jurastudenten für € 10/Stunde, Ihnen während der Semesterferien die **Kundenkartei** zu aktualisieren. Setzen Sie **billigere Arbeitskräfte** für C-Aufgaben ein. Steigern Sie die Effizienz Ihres EDV-Einsatzes, Ihrer **Kommunikation** zwischen den Hierarchieebenen und der Einbindung des Mandanten in die **Qualitätssicherung.**

Verwenden Sie E-Mails oder Telefonate statt Briefe bei **Terminsverlegungen** mit dem Gericht. Optimieren Sie den **„Lauf der Akte".** (In manchen Kanzleien suchen jeden Morgen sechs Assistentinnen eine Stunde lang die Akten, die sie mit der an dem Tag eingegangenen Post dem Anwalt vorlegen müssen. Noch schlimmer hier: der Anwalt will alle Post sehen.)

Ändern Sie sofort Ihr **Delegationsverhalten** (Assistentin macht Ihre B-Aufgaben), optimieren Sie sofort Ihre Kommunikation in allen Akquisebereichen (Millionen von Euros gehen jährlich in Anwaltskanzleien verloren durch Akquise untaugliche In-house Veranstaltungen). Im Niedrigpreissegment **müssen alle Abläufe standardisiert** sein. Die Assistentin erledigt dort große Teile der Fallvorbereitung. Alle Schriftsätze sind standardisiert. Alle Anrufe, die auf die Schriftsätze folgen, werden trainiert, damit sie kurz und sehr freundlich gehalten werden.

Tipp

Wandeln Sie Ihre verzweifelte Frage: „Kann ich es mir leisten, dieses Mandat abzulehnen?" um in die analytische Frage: „Kann ich es mir leisten, das Mandat anzunehmen?"

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

7. Klassifizieren Sie Ihre Mandanten

Die größten Potenziale zur Gewinnsteigerung liegen allerdings im **Zielgruppenfokus**, also in Qualität der Mandanten und Mandate. Mit dem Wert der Angelegenheit steigen Honorar und Image der Kanzlei. Wo 80 % des Umsatzes mit 20 % der Mandanten erbracht werden, ist der Aufwand in einem respektablen und **Ressourcen schonenden** Verhältnis zum Ergebnis.

Die Klassifizierung in **A, B und C-Mandanten** bezeichnet in diesem Fall deren Zahlungsmoral und die Konsequenzen daraus. Sie haben unterschiedliche Rechte. **A-Mandanten** genießen uneingeschränktes Vertrauen, da sie in der Vergangenheit immer schnell gezahlt haben. Jeder **Neukunde** und jene, die **schlechte Zahler** sind, sollten als **C-Mandanten** geführt und nur gegen **Vorschuss** bzw. **sofortiger Abrechnung** angefallener Tätigkeiten bedient werden. **B-Mandanten** sind solche, die bei Zahlung **innerhalb des Zahlungsziels von** maximal zehn Tagen bedient werden. Zahlungsverzug kann hier allerdings unkommentiert toleriert werden, sofern „das Verfügen über fremdes Geld" (etwas anderes ist ein Zahlungsverzug nicht!) nicht ein Muster des Mandanten ist.

Diese Einteilung macht auch in anderen Bereichen der Anwaltskanzlei Sinn. A-Mandanten werden in vielen Kanzleien anders begrüßt, schneller bedient und vorausschauender für die Akquise eingesetzt als C-Mandanten. Das Management ihrer **Beschwerden** ist daher vorrangig, ihre **Cross-Selling Potenziale** sind oft attraktiver und ihre **Referenzpotenziale** nützlicher.

8. Verbessern Sie die Zahlungsmoral Ihrer Mandanten

Unerlässlich ist dafür die **vollständige, rechtzeitige, detailreiche und freundliche Aufklärung** im **Erstgespräch** über alle Positionen auf der späteren Rechnung. Muten Sie Ihrem Mandanten keinerlei negative Überraschung zu! Wenn Sie Cross-Selling Potenzial sehen, **übergeben** Sie die Rechnung, statt sie zu übersenden.[29] Schreiben Sie Rechnungen sofort nach Mandatsende und richten Sie ein **offensives Mahnwesen** ein, dessen erster Schritt immer in einem **Anruf durch Ihre Assistentin** bestehen sollte. Papier wirkt weniger dringlich als Personen. Alles andere kostet zu viel Zeit und Nerven. Erhebliche **Gewinnmaximierung** ist allein durch freundliche, nachdrückliche Erinnerung möglich!

29 Siehe auch das Thema „Abschlussgespräch" in Kapitel „Cross-Selling".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

9. Räumen Sie zwischen Ihren Ohren auf

Der wichtigste Feind effizienter Akquise ist der fehlende, unbedingte **Wille!** Schön reden und danach nichts tun ist nichts als kostspielige **Zeitverschwendung**. Definieren Sie **Ziele**! Jedes Ziel hat gewichtige Konsequenzen für jedes Detail Ihres **Alltagsverhaltens**.[30] Definieren Sie darunter **Strategien**, die zu diesen Zielen passen.

Ein Fass ohne Boden ist nicht befüllbar: Sie können unmöglich das Ziel entwickeln, „mehr Mittelständler zu beraten", wenn Sie Ihre **Honorarpolitik** nicht anpassen und weiter 80 % Ihrer Mandate nach RVG abrechnen.

Definieren Sie auch den **Wert,** den Sie sich selber geben! Sind Sie es wert, Geld für diese Leistung zu bekommen? Sind Sie **diese Summe** aus eigener Sicht wert? Wenn die für den Erhalt der Kanzlei notwendige **Mindestsumme** nicht durch Honorare eingespielt wird, vernichten Sie **Arbeitsplätze** und Ihre **Selbstachtung**.

Anwälte haben Angst, als **geldgierig** dazustehen, wenn sie **für eine Minute Antwort Geld verlangen**. Angst ist zwar ein erprobtes Hilfs- und Orientierungsmittel im Alltag und „für die Seele ebenso gesund wie ein Bad für den Körper,[31] an dieser Stelle jedoch komplett fehl am Platz. **Wem sind Sie so etwas schuldig**?

Eine kostenlose Antwort auf eine Rechtsfrage kann durchaus die **Mandantenbindung stärken** oder sogar hervorrufen. Eine ganz schlechte Idee ist es jedoch, aus **Not bzw. mangels anderer Methoden** kostenfrei zu antworten! Ihr jahrelanges Studium und Ihre kostspieligen permanenten Fortbildungen machen rechtssichere Antworten erst möglich – auch am Telefon bei der Kurzanfrage. Wieso sollten Sie auch noch dafür bezahlen, dass es wildfremden Menschen durch Ihre **Gutmütigkeit** besser und Ihnen schlechter geht?

Anwälte sind **Unternehmer**. Wer danach nicht handelt, sortiert sich aus dem Wettbewerb aus![32]

10. Strukturieren Sie Ihre Sprache

Verdrehte Welt: Anwälte fordern ihre Gesprächspartner selten zu **Dialogen** auf, wenn es **taktisch hilfreich** wäre (Mandantengesprächen, Verhandlungen, bei Vorträgen etc) und oft, wenn es vollkommen kontraproduktiv ist, z. B. bei Anweisungen über Verhal-

30 Vgl. das Kapitel „Zielführung" in einer Anwaltskanzlei.

31 Maxim Gorki, er heißt eigentlich Alexei Maximowitsch Peschkow († 1936 in Gorki bei Moskau), wuchs in ärmsten Verhältnissen mit häuslicher Gewalt und ohne Ansprache in einem Kellerloch auf, arbeitete seit seinem 10. Lebensjahr als Lumpensammler, Laufjunge, Küchenjunge, Vogelhändler, Verkäufer, Ikonenmaler, Schiffsentlader, Bäckergeselle, Maurer, Nachtwächter, Eisenbahner und Rechtsanwaltsgehilfe. Weltberühmt wurde er durch das Theaterstück „Nachtasyl" (1902) und durch den Roman „Die Mutter" (1906/07).

32 Vgl. zur „Rollenkongruenz" von Anwälten das Kapitel „Yes, I can".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

ten im Gerichtssaal, bei der Strukturierung der Hausaufgaben – und bei den **Honorarinformationen.** Das kommt einem externen Beobachter sehr merkwürdig vor!

Anwälte haben, wie oben ausgeführt, eine **nicht-anfassbare** und hoch **erklärungsbedürftige Dienstleistung** zu verkaufen. Das geht nur mit **überzeugendem Vokabular**, einer über jeden Zweifel erhabenen **Nutzenargumentation** und einer freundlich – distanzierten Sprache, die **keinen Widerspruch** fördert.

Erfolgstipps

- Das Honorarthema gehört – verständlich präsentiert – ins Erstgespräch.
- Verhandeln Sie nicht über Ihr Honorar, sondern informieren Sie darüber.
- Seien Sie auf Einwände gefasst und bleiben Sie Sieger. Ihre Leistung ist ebenfalls nicht teilbar!
- Schaffen Sie eine markt-, kanzlei- und zielgerechte Preispolitik!
- Senken Sie Ihr Honorar niemals aus Not, sondern nur aus taktischen Gründen!

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

In-house Veranstaltungen

Mandanten-Veranstaltungen dienen der Akquisition, gehören zu den A-Aufgaben eines Anwalts und zu den **teuersten aller Akquisemethoden**.

Anwälte begeben sich bei dieser Gelegenheit wagemutig in **mehrere eher unbekannte Rollen**.[1] Sie sind plötzlich Lehrer, Eventmanager, Zeremonienmeister und Small Talk-Gurus. Keine dieser Rollen ist Anwälten direkt auf den Leib geschneidert, manche bleiben **ungünstig besetzt** und alle sind **unverzichtbar** für den Erfolg der Veranstaltung.

Chancen bleiben oft ungenutzt, so mancher **Teameffekt** blüht nur im Verborgenen und die **getätigte Investition** entpuppt sich immer wieder als Euro-Grab.

Dieses Kapitel wird Sie in fünf Abschnitten durch **organisatorische** und vor allem **kommunikative Tipps** dabei unterstützen, aus **kostspieligen In-house-Veranstaltungen** Akquise-Events mit einer **erfreulichen Rendite** zu machen:

I. Bestandsaufname
II. Vom Euro-Grab zur Investition – Ihre Mandanten-Events
III. Vom total Tabu zur Lieblingslösung: Acht Akquise-Tipps für Ihre Mandantenevents
IV. Von der Beliebigkeit zur Organisationsfreude: Ihre „Eventarchitektur" in 15 Schritten
V. Von Langeweile zu Lernlust: Methodik und Didaktik Ihrer Mandantenseminare

I. Bestandsaufname

Das „*beliebteste Marketinginstrument*" in Anwaltskanzleien war im Jahr 2010 laut Erhebung des PMN[2] das Mandantenseminar. Anders als im Vorjahr standen 2010 die Ausgaben für Mandantenseminare an der Spitze des Gesamtbudgets für Marketing. Mandantenseminare, so die PMN-Studie weiter, garantieren, dass die Kanzlei

1 Vgl. zu anwaltlichen Rollen und deren kongruente Besetzung das Kapitel „Yes, I can".
2 *Schieblon*, 3. PMN Benchmark Studie Anwaltsmarketing Juli 2011, S. 25, Ergebnis einer Befragung von 75 TOP Kanzleien – nach Ranking in *JUVE* Rechtsmarkt 10/2010.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

„*aktuelle Themen an die Mandanten herantragen, sie an sich binden und Cross-Selling Geschäfte*[3] *generieren*" kann.

Anwälte geben zu Akquisezwecken ihr Wissen an Multiplikatoren, Kollegen, Richter, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Organisationen, Behörden, Vereine, Branchen, die Schule ihrer Kinder und vor allem **direkt an zukünftige Mandanten** weiter.

Diese Mandantenveranstaltungen leben durch lebendige **Teampräsentation,** verständliche **Vorträge**, alltagstaugliche **Seminare**, gut gelauntes **Beisammensein**, herzliche **Gespräche, gastronomische Extravaganzen** und vor allem durch **dialogische Eleganz** in der Akquisephase.

Small Talk, Business-Knigge und der entschiedene **Charme der Gastgeber**, gepaart mit taktischer Zurückhaltung bei der **Kompetenzpräsentation**, sind Ihre unverzichtbaren Helfer. Ihr **Team** macht auf alle Gäste einen **servicebereiten Eindruck**, Ihre **Kanzleiräume** werden für unbekannte Reisende zur **Heimat** und trainierte **Gastgeber-Teams** lösen allseits großes intellektuelles und emotionales **Wohlbefinden** aus.

Marketingfachleute drücken es umständlich aus: Ein Mandanten-Event ist „*Plattform einer erlebnis- und dialogorientierten Präsentation der angebotenen Dienstleistung*", in deren Verlauf „*durch Stimuli Aktivierungsprozesse in Bezug auf die angebotenen Dienstleistungen geweckt*"[4] werden sollen. Schön wär's, denken sich da viele Gastgeber und machen sich daran, ihre erlebnis- und dialogorientierten Präsentationen zu optimieren.

Akquise fördernde Mandantenveranstaltungen gibt es **an verschiedenen Orten** und in **verschiedenen Organisationsformen.** Sie finden statt:

- in eigener Kanzlei – Anwalt ist selbst Veranstalter und Organisator,
- an einem neutralen Ort – der Veranstalter bzw. Multiplikator ist Organisator,
- an einem neutralen Ort – Anwalt ist selbst Veranstalter + Organisator,
- an einem neutralen Ort – Anwalt ist Veranstalter und delegiert die komplette Organisation,
- im Haus der Mandanten – Mandant ist Veranstalter und Organisator,
- im Haus des zukünftigen Mandanten – zukünftiger Mandant ist Veranstalter und Organisator.

3 Vgl. das Kapitel „Cross-Selling".

4 *Meffert/Bruhn,* S. 295.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

II. Vom Euro-Grab zur Investition – Ihre Mandanten-Events

Mandantenseminare,[5] Vorträge,[6] Sommerfeste, Vernissagen, Firmenjubiläen, Fusionen, Neugründungen, Standorteröffnungen, Teamvorstellungen, Unternehmensübergaben, Unternehmenspräsentationen oder Kanzleigeburtstage haben unschöne und schöne **Gemeinsamkeiten**:

Unschön:	Schön:
Sie kosten Geld.	Sie bringen neue Mandate und Mandanten.
Sie kosten Nerven.	Sie bringen Ihre Teams in Schwung.
Sie kosten Zeit.	Sie generieren Langzeit-Effekte.

1. Veranstalten wir selbst ein solches In-house Event oder nicht?

Diese Debatte wird wild geführt. In Partnerversammlungen gibt es darüber häufig **Streit.** Die Demarkationslinie verläuft zwischen **Konto und Kopf**, zwischen **Kurzfrist-Controllern** („Zu teuer!") und **Langfrist-Strategen** („Nur teuer, wenn wir das nicht für die Akquise nutzen!").

Dieser Streit führt wegen „unüberbrückbarer Differenzen" manchmal zu einer **Kanzleiauflösung** und immer zu einer folgenschweren und durchaus bedrückenden **Inkongruenz zwischen eigenem Ziel und eigenem Verhalten**. Diese Inkongruenz wird schmerzhaft belegt durch **neue Erkenntnisse**. 707 durch Zufallsgenerator befragte Anwälte jeder Kanzleigröße schätzen die **Akquiserelevanz** von Mandanten-Seminaren bzw. -vorträgen – besonders für potenzielle Mandanten – als **extrem hoch** ein. Dennoch veranstaltet lediglich **ein Drittel** derselben (!) Befragten solche Fortbildungen.[7] Dieses Drittel ist, so die Studie weiter, signifikant nach **Kanzleigrößen** aufteilbar. Mit der Größe der Kanzlei steigt die **Anzahl der Mandantenveranstaltungen**: 43,8 % der befragten Kanzleien mit mehr als 10 Rechtsanwälten veranstalteten Mandanten-Events, während bei den Sozietäten mit 6-10 Anwälten die Rate

5 Anwälte verwenden die Begriffe „Vortrag" und „Seminar" oft synonym. Deshalb hier ein Hinweis: Im Kapitel „Vorträge" finden Sie alle „monologische Präsentationen", bei denen Einer redet und die Anderen hören zu. Alle Lernveranstaltungen, bei denen etwas durch die Teilnehmer „geübt" wird, heißen in diesem Buch „Seminare" und werden eingruppiert unter „dialogische Präsentationen". Sie befinden sich am Schluss dieses Kapitels.

6 Vgl. zu Vortragstechniken und deren Akquisepotenzial das Kapitel „Vorträge".

7 SOLDAN Institut; *Kilian*: „Wirksamkeit anwaltlicher Marketingmaßnahmen – Eine empirische Untersuchung zur Unternehmenskommunikation von Anwaltskanzleien" (2011), Band 6, S. 67. Befragt wurden nach Zufallskriterien 707 deutsche Anwälte jeder Kanzleigröße in den Jahren 2009 bis 2011.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

signifikant **sinkt**. Dort laden nur noch 25 % zu eigenen Veranstaltungen ein, Einzelkanzleien sind mit 7,3 % unter den Veranstaltern vertreten. Die letzte Zahl könnte allerdings auch mit fehlenden oder unzureichend repräsentativen Räumlichkeiten zusammen hängen.

2. Kanzleien nutzen eigene Mandantenveranstaltungen kaum zur Akquise neuer Mandanten

Viele Kanzleien tun viel dafür (telefonische Einladungen, schriftliche Einladungen, Anzeigen, Kundenkartei, Flyer bei Multiplikatoren, Bonussysteme für Empfehlungen etc.), **potenzielle Mandanten** zu In-house Veranstaltungen in die Kanzlei zu bringen. Viele schaffen das auch. Manche Kanzleien erreichen regelmäßig die erstaunlich hohe Quote von bis zu **30 % potenziell neuer Mandanten pro Veranstaltung**.

Tatsächliche Akquiseerfolge spiegelt diese Quote allerdings nicht annähernd wieder. Die **Sollbruchstelle** zwischen der **Anzahl der Interessenten** und der **Anzahl der tatsächlich daraus generierten neuen Mandate** scheint deutlich und ist nicht gerade motivierend für die Veranstalter. Das kann drei Gründe haben:

- **Die Vorbereitung** (Zielgruppe, Einladungsmodus, Kundenkartei, Zuständigkeitsgerangel) oder die **Nachbereitung** (Nachfassen, Feedback-System, Folgeangebote) sind **unzureichend**.
- **Die Maßnahmen** zur Akquiseförderung **während der Veranstaltung** sind nicht ausreichend, falsch gewählt oder ungeschickt präsentiert.
- Die **Kausalität** zwischen Mandantenveranstaltung und Akquise wird nicht schlüssig **dokumentiert.**

Jeder Veranstalter von Mandantenveranstaltungen gibt an, **neue Mandanten gewinnen** und **ehemalige Mandanten binden** zu wollen. Jedoch auf die Frage: „Wodurch genau leiten Sie während der Veranstaltung die Akquise ein?“ gibt es kaum mehr als ein Schulterzucken oder eine Bemerkung über Small Talk und „kostenlose Häppchen“.

Ein externer Beobachter kann dadurch den Eindruck gewinnen, aus Sicht der Veranstalter sei Akquise bereits gelungen, wenn Nicht-Mandanten die Kanzlei betreten. **Zuverlässig bindende Aktionen** sind während oder nach der Veranstaltung **nicht in relevantem Ausmaß** feststellbar.

Tipp
Mandantenveranstaltungen sind nur teuer, wenn sie unzureichend für die Akquise genutzt werden!

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

3. Kanzleien nutzen eigene Mandantenveranstaltungen erfolgreich zur Mandantenbindung

Von größeren Erfolgen berichten Anwälte dagegen bei der **Ausweitung bisheriger Aufträge** („Cross-Selling")[8] und bei der **Bindung derzeitiger und ehemaliger Mandanten** an ihre Kanzlei mit Hilfe von Mandanten-Events. Durch solche Veranstaltungen werden erfolgreich[9]

- bestehende Mandatsverhältnisse intensiviert,
- ehemalige Mandanten an die Kanzlei gebunden,
- weitere Mandatierungen langfristig vorbereitet,
- „Weitertratschquoten" erhöht.

Dieser Effekt tritt offensichtlich auch dann ein, wenn **keine besonderen Akquise-Vorkehrungen** während der Veranstaltung getroffen wurden. Der Grund liegt auf der Hand: Mandanten, die bereits ein **Vertrauensverhältnis zu ihrem Anwalt** haben, sind ausreichend ansprechbar durch den **Inhalt einer solchen Veranstaltung**. Sie machen sich weitere Rechtsberatungsbedarfe häufig eigenständig bewusst, freuen sich über jede Einladung in die **„Kanzlei ihres Vertrauens"**, entwickeln ein manchmal fast familiäres **Zugehörigkeitsgefühl** zur Kanzlei und – damit immer verbunden – ein gewaltiges **Multiplikatorenpotenzial**. Sie bringen oft **weitere interessante Gäste** mit und benötigen keine weiteren **vertrauensbildenden Maßnahmen** durch „ihren" Anwalt.

Falls das erste Mandat in der Sache erfolgreich und im Kontakt mit dem Anwalt persönlich zufriedenstellend war, geht **das Vertrauensverhältnis sogar auf die ganze Kanzlei über.** Das heißt: auch für das nächsten Mandat heuert dieser Mandant dieselbe Kanzlei wieder an.

Dasselbe gilt für so genannte **Referenzkunden**, die durch den ehemaligen Mandanten über die Leistungen des Anwalts erfahren haben. Solche Referenzkunden sind leicht zu führen und leicht zu beeindrucken. Sie haben bei ihrer ersten Begegnung mit dem Anwalt bzw. mit der Kanzlei bereits ein **„geerbtes Vertrauensverhältnis"** zu ihm und bewerten daher alles, was von dieser Kanzlei kommt, zunächst als positiv.

Zwar können **langweilige Präsentationen, arrogante Auftritte** oder **unverständliches Vokabular** während der **Mandantenveranstaltung** theoretisch auch solche Mandanten abschrecken, doch müsste da schon vieles zusammen kommen: Das **Vertrauensverhältnis zu einem Anwalt** ist normalerweise stärker als dessen Fehler, Tagesform oder Sprache. In dieser Konstellation wird vieles verziehen.

---

8 Vgl. das Kapitel „Cross-Selling".

9 Durch Mandantenbefragungen wissen Kanzleien, was den Ausschlag gab für eine erneute Mandatierung. Vorträge und Seminare nach dem ersten Mandat werden dort überdurchschnittlich häufig genannt, fast so häufig wie das originäre Vertrauensverhältnis zum Anwalt. Vgl. dazu das Kapitel „Leistungs-Feedback".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

4. Kanzleien delegieren die gesamte Organisation an Profis

Großkanzleien mit eigenem **Eventmanagement** oder einer leistungsfähigen Client-Relationship-Abteilung schaffen die Organisation von Mandantenveranstaltungen gut aus eigener Kraft und haben den psychologischen Vorteil, **eigene Leistungen zusammen mit den eigenen Räumlichkeiten zu präsentieren**. In passenden, repräsentativen Räumlichkeiten mit der notwendigen technischen Ausstattung und einem erfahrenen Haus-Catering-Service (der mit Sonderpreisen lockt!), entsteht bisweilen ein **Heimatgefühl** bei stolzen Gastgebern und neugierigen Gästen.

Der Werbespot „Dachterrasse mit weißen Sonnenschirmen an lauem Sommerabend" dokumentiert eine solche Heimat ebenso wie: „Pechschwarze Nacht, Regen prasselt an die Fenster, und drinnen sind Kerzen und leise Lounge-Musik zum Ausklang". Legen Sie es auf das Erzeugen von **Heimatgefühl** an!

In einer Kanzlei spielt der Seniorpartner nach der Veranstaltung vor dem Rest der Gäste (die das schon kennen) manchmal selbst Klavier vor traumhafter Kulisse „Fluss mit Schiff". In einer anderen Kanzlei bedeutet **Heimat** 26 Handwerker-Meister in karierten Hemden, großes Gelächter nach dem Vortrag, frisch gezapftes Bier, man kennt und mag sich, man hilft sich und sagt manchmal „Gerd" zu seinem Anwalt.

Doch nicht immer finden Mandantenveranstaltungen in der Kanzlei statt. In kleinen Kanzleien fehlen die passenden **Räumlichkeiten**, in mittelgroßen die **repräsentative Ausstattung** und in größeren die **besondere Atmosphäre**.

In vielen Kanzleien fehlen vor allem die **professionellen Organisatoren** für ein solches Event. Diese Kanzleien **übernehmen sich** und binden gewaltige Ressourcen – besonders in der Einladungs- und direkt vor der Durchführungsphase.

Direkt vor dem Event ist eine **graugesichtige Streitbereitschaft** zu beobachten: unklare oder komplett fehlende **Zuständigkeiten** sowie Reibereien im Ablauf sorgen für **schlechte Laune** und **Erschöpfung**. Der Hauptgrund ist, dass Anwälte nicht den Mut haben, die **komplette Organisation** an einen **einzigen Kanzleimitarbeiter** federführend zu übertragen, der dazu richtig Lust hat und dem alle anderen dann gehorchen müssen.

Bis es so weit ist, bietet für viele Kanzleien ein **neutraler Ort** für Mandantenveranstaltungen gewichtige Vorteile. **Sie können sich als Veranstalter nur um Ihre Gäste kümmern** – und nicht um deren leere Gläser, besondere Essenswünsche oder Ausfahrtickets.

- Die Kanzlei-**Mitarbeiter** kümmern sich im Vorfeld der Veranstaltung nur noch um die **Kontrolle der Vorgaben für das Hotel** (einen einzigen Mitarbeiter dafür abstellen und verantwortlich machen!) und um das **Einladungsmanagement**: Einladungen versenden, Zusagen bestätigen, ggf. Hotelzimmer buchen, Einladungslisten und Namensschilder machen (manche Hotels bieten auch das an!), Absagen per E-Mail bedauern etc. Der Rest ist in professionellen Händen. Lau-

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

fende Arbeiten in der Kanzlei sind **wenig beeinträchtigt**, die gute Laune ist gesichert, Reibereien werden vermieden.

- **Nicht-Mandanten** kommen lieber an einen neutralen Ort als in die Kanzlei Unbekannter – und auf neue Mandanten zielen gut gemachte Veranstaltungen hauptsächlich ab.
- Mit der **Organisation** (Raum, Klima, Licht, Ton, Musik, Technik, Essen, Trinken, Service für Sonderwünsche, Dekoration, Behindertenzugänge, Parkplätze, Erreichbarkeit) geht auch die gesamte **Verantwortung** für die hindernisfreie Durchführung der Veranstaltung auf **Profis** eines Hotels mit gutem **Bankettservice** über. Alles Notwendige können Sie vorher kritisch testen und teilweise beeinflussen. Mit Aufräumen haben Sie gar nichts zu tun, und jedes kaputte Glas wird von fremden Engelshänden weggefegt.
- Kanzleiräume sind **nicht immer geeignet**. Neutrale Orte bieten Ihren Kunden und Ihnen Ruhe, Wald, Wasser, Design, spektakuläre Aussichten, eine attraktive Geschichte, ausreichende Raumgrößen, geeignete Technik, einen gewissen exklusiven Touch, Getränke- und Essensservice mit professionellen Kellnern, Parkplätze, eine gemütliche Raucherlounge für die Zeit nach dem Event und alles, was Ihnen in der Kanzlei **sonst noch fehlt**.
- Anwälte berichten von einem **doppelten psychologischen Effekt**. Für sie selbst tritt eine **gewisse Selbst-Belohnung** ein, wenn sie schöne Räume und eine entspannende Organisation mieten: „Das haben wir uns verdient". Der Gast rezipiert dasselbe Bonussystem als **Wertschätzung**: „Donnerwetter, was die uns bieten"!
- **Externe Redner** können gleich dort übernachten, sich frisch machen und haben einen **Rückzugsort**.
- Besonders **kleine Kanzleien** können sich zusammenschließen und gemeinsame Veranstaltungen an neutralen Orten veranstalten. Sie machen auf diese Weise eine **Kooperation** öffentlich**, die ihnen für die Akquise langfristig dient!** Sie verhundertfachen durch ein einziges, gut geplantes Event ihre **Marktwahrnehmung** und dritteln zugleich ihre Kosten. Solche Kooperationen waren schon Beginn großer Netzwerke.
- Die Kanzleiräume sind am nächsten Tag wieder hindernisfrei benutzbar; keine Gerüche, keine Beschädigungen, keine großen blauen Müllsäcke am nächsten Morgen im Empfangsbereich.
- Sogar für **Standorteröffnungen** wählen Kanzleien neutrale Orte. Eigentlich möchten sie ihre neuen Räume der Öffentlichkeit zeigen, doch stehen stärkere **Imagegründe dagegen**: „Wir wollten unbedingt als erste ins neue Automuseum und die spektakuläre Aussicht dort zeigen" oder: „Unser Aufzug wird nicht fertig bis dahin" oder „Wenn wirklich 150 kommen, überlastet das unsere Kapazitäten. Das ist auch keine gute Werbung für uns!"

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Best Practice

Mandantenveranstaltungen sind zentraler Bestandteil im strategischen Marketing unserer Steuerkanzlei. Wir veranstalten sie schon seit 2004 mehrfach im Jahr und wissen durch Mandantenumfragen, dass sie sowohl bestehende Mandanten pflegen als auch neue Mandanten zu uns bringen. Wir achten dabei immer auf ein brandaktuelles Thema und kündigen das regelmäßig mit praktischem Vokabular an (z. B. im Jahr 2010 „BilMoG – Praktische Umsetzung der neuen Bilanzierungs- und Buchführungsregeln"). Wir arbeiten gern mit externen Referenten zusammen, deren Name „zieht" und wählen immer ein ansprechendes Hotel mit professionellem Bankett, großzügigem Parkplatz, hellem Seminarraum und einem Service für das ganze Drumherum. Die Kosten schätzen wir pro Veranstaltung bei 120 Gästen incl. Flyergestaltung (Grafikbüro), Flyerversendung per E-Mail und Post, Einladungsmanagement unserer Sekretariate, Essen, Trinken, Raummiete etc. auf € 5.000–€ 7.000 in Regensburg, in München auf mehr. Wir sind dazu übergegangen, fast nur noch in neutrale Orte einzuladen, denn wir stellten insbesondere bei Nichtmandanten und Personen aus Institutionen eine gewisse Scheu fest, eine unbekannte Steuerkanzlei zu betreten. Neukunden gelangen hauptsächlich durch Weiterempfehlung zu uns und kommen gern wieder. Unser Feedback ist immer gut. Wir sammeln es – zusammen mit weiterführenden Wünschen unserer Gäste – immer direkt nach der Veranstaltung ein und bedanken uns schriftlich per E-Mail bei unseren Gästen. Wir betrachten diese Marketingmethode als eine Investition in unsere Reputation. Unsere Mandanten honorieren das. Eine gleich teure anonyme Werbung über Anzeigen, bei der wir den Interessenten nicht persönlich begegnen, kann da nicht annähernd mithalten.

Steuerberater Gerhard Wagner, Regensburg, SH+C Wagner Winkler & Collegen GmbH Steuerberatungsgesellschaft, Tel.: 0941-58613-0

5. Weitere Zahlen und Fakten[10] zu In-house Events für Mandanten

Nicht nur die gefürchteten Kosten und die erhofften Nutzen von Mandantenveranstaltungen heizen die Debatte über Sinn und Unsinn solcher Events an. Auch ganz andere Faktoren spielen eine Rolle. Der Prozentsatz jener Anwälte, die **regelmäßig Mandanten-Events** durchführen, variierte im Befragungszeitraum 2009–2011 nach:

- **Geschlecht**

Es veranstalteten signifikant mehr Männer (Anwälte: 14,2 %) Mandanten-Events als Frauen (Anwältinnen 8,7 %), was möglicherweise eher auf die statistisch häufigere Zugehörigkeit von **Männern zu Großkanzleien** zurückzuführen sein dürfte als auf das Geschlecht (Arbeitshypothese).

10 Die ersten vier Punkte sind zusammen gefasst nach: SOLDAN Institut; *Kilian*: „Wirksamkeit anwaltlicher Marketingmaßnahmen – Eine empirische Untersuchung zur Unternehmenskommunikation von Anwaltskanzleien" (2011), Band 6, S. 67. Befragt wurden nach Zufallskriterien 707 deutsche Anwälte jeder Kanzleigröße. Eine Zusammenfassung zweier Tabellen aus dieser Studie finden Sie im Kapitel „Kanzleimarketing".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

- **Alter**

Ebenso fällt auf, dass Berufsträger im Alter von 36–50 Jahren deutlich häufiger (16,5 %) solche Events durchführen als Personen geringeren Alters (5,4 %) und geringfügig häufiger als Anwälte ab 50 Jahren (11,4 %). Das wiederum könnte zurückgeführt werden auf hohe **Investitionskosten**, die ein junger Anwalt noch nicht einsetzen möchte.

- **Mandantenstruktur**

29 % der Kanzleien mit überwiegend (91–100 %) **gewerblicher Mandantschaft** veranstalten regelmäßige Mandanten-Events, während nur 9 % der Kanzleien mit einem hauptsächlich privaten Mandantenstamm (unter 30 % gewerblich) Gastgeber sind. Das kann damit zusammen hängen, dass während der Events **Geschäftskontakte** leicht zu pflegen und zu intensivieren sind, während die **Schwierigkeit der Gestaltung** von Mandanten-Events mit dem **Grad der Heterogenität** ihres Publikums steigt.

- **Spezialisierung**

Anwälte, die auf **Rechtsgebiete spezialisiert** sind (Selbsteinschätzung), veranstalten In-house-Events seltener (13 %) als Kollegen, die auf Zielgruppen und **Branchen spezialisiert** sind (18,9 %). Beide Gruppen sind deutlich häufiger Gastgeber als **Generalisten** (9,2 %).

- **Budgetierung**

Von 75 in einer anderen Studie[11] befragten TOP Kanzleien hatten über die Hälfte einen **Posten im Marketing-Budget** für diese Veranstaltungen reserviert, 15 davon verfügten sogar über einen **Etat ausschließlich für Mandantenseminare**.

III. Vom total Tabu zur Lieblingslösung: Acht Akquise-Tipps für Ihre Mandantenevents

In-house-Veranstaltungen (natürlich gehören auch solche in Hotels dazu, wenn Sie selbst der Veranstalter sind!) sind reine Geldvernichter, wenn sie nicht oder nicht ausreichend oft die **Akquise neuer Mandanten** nach sich ziehen. Und selbst die **Bindungswirkung für bestehende Mandanten** kann in den meisten Kanzleien in zweierlei Hinsicht noch optimiert werden. Überprüfen Sie kritisch

- **Ihr Denken/Verhalten**: Beheben Sie zeitnah teure „Verhaltensfehler" vor dem In-house Event.
- **Ihre Organisation:** Beherzigen Sie 15 organisatorische Tipps für eine stabile „Eventarchitektur".

Ersetzen Sie unvorteilhafte **Denk-, Verhaltens- oder Organisationsmuster** durch die hier beschriebenen, vielfach erprobten **Lösungen.** Machen Sie aus Ihrer Geldausgabe eine **Investition mit hoher Rendite** – und wagen Sie zügig die wenigen Schritte **vom total Tabu zur Lieblingslösung**:

11 *Schieblon*, 3. PMN Benchmark Studie Anwaltsmarketing Juli 2011, S. 25. Ergebnis einer Befragung von 75 TOP Kanzleien – nach Ranking in JUVE Rechtsmarkt 10/2010, S. 88.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

1. Verändern Sie Ihre eigene Sicht auf Ihre Veranstaltungen

Tabu: Anwälte sehen ihre eigenen In-house Events als **marktübliche Pflicht, als coole Party** oder als reinen **Wissenstransfer**: Hauptsache, wir haben auch endlich so was. Hauptsache, alle amüsieren sich. Hauptsache, die Veranstaltung ist gut besucht. Hauptsache, wir zeigen unsere neuen Kanzleiräume. Hauptsache, der Inhalt bringt unsere Gäste weiter. Wenn Ihre Mandantenveranstaltungen nur **Spaß** gemacht, viele **Gäste** angelockt oder ein **aktuelles Thema** als erster auf die Bühne gebracht haben, haben sie einen **Grundstein** für ein tolles Haus gelegt, das allerdings **noch nicht bewohnbar** ist.

Ein kapitaler (übrigens typisch anwaltlicher) Denkfehler sieht die eigene Veranstaltung am **Ende eines Weges**, obwohl sie erst der **Anfang** davon ist.

Tipp
Lösung: Mandantenveranstaltungen sind nicht das Ziel, sondern eine der vielen Methoden auf dem Weg zum Ziel!

Glücklicherweise geht die Lösung dort los, wo auch das Problem entsteht: im Anwalts-Kopf. Dort kann der Veranstalter **sofort selbst** etwas ändern. Ruhen Sie nicht, bis Sie **nachweisbar durch Ihre Veranstaltungen akquirieren**! Denken führt zum Lenken! Mandantenveranstaltungen sind **erst dann erfolgreich,** wenn sie multi- oder sogar monokausal zu Mandantenbindung oder zu nachgewiesener Neu-Akquise führen.

Jeder Ihrer Gäste dokumentiert bereits durch sein Erscheinen ein **gewisses Interesse** an Ihnen, Ihrem Thema, Ihrem Rechtsgebiet, Ihrer Kanzlei, einem ansprechenden **Feierabend** oder vielleicht einfach nur an **Abwechslung**! Egal, was er braucht, er bekommt es bei Ihnen!

Tipp
Geben Sie nicht auf! Sie werden nicht sofort Neumandanten gewinnen durch Mandantenveranstaltungen. Geben Sie sich, Ihrer Idee und Ihren Gästen Zeit. Korrigieren Sie bisherige Fehler sofort! Setzen Sie Ihre Events erst ab, wenn Sie alle Tipps aus diesem Kapitel erfolglos umgesetzt haben.

2. Organisieren Sie jedes Detail

Tabu:[12] Unklare Zielgruppe, unsortierte Einladungslisten, lückenhafte Kundenkartei, Kompetenz- bzw. Standortgerangel während der Einladungsphase, 2000 Einladungskarten per Post an Unbekannte versenden (landen alle im Müll, wenn das nicht

12 Die Autorin ist regelmäßig Gast anwaltlicher In-house Veranstaltungen. Die gesamte Aufzählung ist selbst erlebt. Schon die Behebung einzelner Punkte bringt Leben in die Veranstaltung!

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

telefonisch angekündigt wird), verbindliche Zusagen nicht verlangt, keine oder unzuverlässige Bestätigungspolitik der Zusagen, klägliche Adressermittlung bzw. -verwaltung neuer Interessenten, unzureichende oder fehlende Presse, zu wenig Werbung bzw. Cold Calls[13] im Vorfeld, nur derzeitige Mandanten einladen, schlecht oder gar nicht designte Einladungskarten, langweiliger Titel, kein Nutzen bekannt gegeben, Thema nicht aktuell, Zielgruppe verfehlt, Vortrag zu lang(-weilig) oder zu (wenig) speziell, mundfaule bzw. gleichgültig wirkende bzw. zu wenig Gastgeber, Gastgeber in Grüppchen ohne Gast(!), Anwaltsassistentinnen als Kellnerinnen, zu wenig Parkplätze, schlechte Ausschilderung, kein Licht unten im Foyer, Fahrstuhl geht nicht, zu wenig oder zu schlechtes oder zu kompliziertes Essen, alkoholisierte Anwälte, kein bzw. kein herzlicher Empfang, taktisch unkluge Veranstaltungszeiten, Toiletten nicht frisch, Anwälte overdressed, keine Anwältinnen während des Events, Krach von einer Baustelle, automatische Heizung (ab 20.30 Uhr kalte Räume), Eintrittsgebühren, schlechte Technik, geniale Rockband vier Stunden lang ohne Applaus vor leerer Tanzfläche bei 150 Gästen, ungeeignete Räume, ungefragt Fotos machen bzw. Fotos ungefragt veröffentlichen, beklagenswerte Redner, grotesk zugemüllte Folien, Senior spielt sich in den Vordergrund, Small Talk[14] fehlt bzw. kommt zu zaghaft, zu stürmisch oder zu schleimig an, Fachgespräche mit bestehenden Mandanten, Dialogfalle[15], fehlende oder unleserliche Namenschilder, Verstoß gegen Schweigepflicht (Mandanten andere Namensschilder als Nicht-Mandanten), fehlende Feedback-Systeme am Schluss, Materialien der Kanzlei fehlen (Liste nächster Vorträge, Broschüren, Visitenkarten etc.), Volltext des Vortrags fehlt, (Super-GAU: der Volltext des Vortrags ist auf den Folien), regelmäßige Mandantenbefragungen fehlen oder listen nicht die Wirkung dieser Events.

Tipp
Lösung: Investieren Sie in die Vorbereitungszeit und kürzen Sie die Veranstaltung – nicht umgekehrt!

75 % Ihrer Mandantenveranstaltung ist Organisation, die Ihre Gäste im besten Fall gar nicht bemerken, denn die **gefühlte Leichtigkeit** einer In-house Veranstaltung **steigt proportional zur Akribie der vorbereitenden Organisation.** Unerlässlich also, dass alles perfekt geplant und perfekt durchgeführt wird: Sie beweisen dem Mandanten und allen anderen Gästen, dass nicht nur rechtliche Kompetenz **Vertrauen schafft.**

Gut designte Mandantenveranstaltungen lassen niemanden gleichgültig; ihre **Gäste schwärmen** manchmal noch Jahre später. Kleine Optimierungen in den o.a. Punkten bewirken schon **große Verbesserungen**; die wichtigsten aber folgen nun.

13 Siehe „Cold Calls“ (=unverlangte Anrufe) im Kapitel „Telefonakquise“.
14 Vgl. das Kapitel „Small Talk“.
15 Dialogfalle = ein Gastgeber redet lange nur mit einem Gast.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

3. Schwören Sie Ihr Team ein

Tabu: Gästegruppen ohne Anwalt und Anwaltsgruppen ohne Gast!

Dieses **unfassbare Gastgeber-Verhalten** ist immer noch regelmäßiger Begleiter anwaltlicher In-house Events. Kaum eine Inszenierung wirkt **selbstgefälliger** und aus Mandantensicht **arroganter** als dieses Verhalten. Es scheint abgeschaut vom Kaufhauspersonal in den achtziger Jahren, das sich darin gefiel, in Gruppen herumzustehen und Wichtigeres zu veranstalten als die Kundenpflege: „Der Kunde steht bei uns im Mittelpunkt – nämlich immer im Weg!" Dieses Verhalten ist der Garant für den Eindruck von **Gleichgültigkeit und Egozentrik**.

Tipp
Lösung: Jeder Kanzleimitarbeiter ist an diesem Abend gleichrangiger Gastgeber.

Er geht **pro-aktiv** auf die Gäste zu, begrüßt sie schon am Eingang, zeigt ihnen die Kanzlei, erläutert die Auswahl des Weins, fragt nach weiteren Wünschen, verwickelt alle Gäste gekonnt in **Small Talk**, holt Getränke, Broschüren und bei Bedarf auch Kollegen, er stellt seine Gesprächspartner weiteren Gästen und Kollegen vor und ist ständig mit den **Augen, Ohren und seiner ganzen Empathie** beim Gast. Er meidet Gespräche mit Kollegen, denn die sind ebenfalls für das **Verwöhnen der Gäste** eingeteilt! **Gastgeber- und Gästeschilder** sind alle gut lesbar. Dadurch können Sie sich – bei geäußertem Interesse Ihres Gesprächspartners – rasch dessen Namen notieren und am nächsten Tag einen **„kleinen, frischen Aufsatz"**[16] per E-Mail übersenden.

Jede Aktion dient einem einzigen Zweck: jedem Besucher „eine Brücke zu bauen" – zu Ihrem Haus, Ihren Kompetenzen, Ihrem **Nutzen für den Gast**.

4. Wählen Sie begeisternde Präsentatoren[17]

Tabu: Der Präsentator langweilt die Gäste.

Er redet in **Fachsprache**, schwurmeligen Bandwurmsätzen, **verschweigt** dem Publikum den **Nutzen**, wirkt ängstlich, arrogant, unstrukturiert oder gar selbst gelangweilt, tappt wiederholt in die **„Dialogfalle"**, reißt die Zuhörer nicht mit oder geht zum Lachen in den Keller.

Tipp
Lösung: Lassen Sie nur gute (Kanzlei-) Präsentatoren auf die Bühne!

16 Siehe „Kleiner, frischer Aufsatz" – im Kapitel „Telefonakquise".
17 Vgl. das Kapitel „Vorträge" mit zahllosen Tipps zum Optimieren Ihrer Vorträge.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Trainieren Sie sich, wählen Sie aus eigenen Reihen ein **Naturtalent** oder engagieren Sie einen externen **Redner!** Alles an der Präsentation ist lernbar, nur der Wille nicht. Die Gäste haben einen Anspruch auf einen **nützlichen, herzlichen und begeisternden** Abend.

Der Redner liefert einen **schwungvollen, alltagstauglichen und verständlichen Fach-Vortrag** nicht über eine Stunde ab, zurückhaltend visualisiert, eingeleitet durch den Nutzen für die Hörer, vorgetragen in deren Sprache – und niemals langweilig! Er erklärt **Schwieriges in einfacher Sprache** (nicht umgekehrt!) und lacht mit seinen Gästen. Er **merkt sich**, wer was gesagt hat und jongliert damit. Er verwendet Beispiele aus dem **Erfahrungsbereich** der Zuhörer und bedient deren **Werte**. Er schafft zukünftigen **Bedarf** und erweitert den derzeitigen. Er akquiriert durch **Perspektivwechsel**[18] und strukturiert durch das **Brecht'sche Theater.**[19] Er aktiviert **Gehirne** durch rhetorische **Fragen** und das gesamte Publikum durch die **Dialogisierung seines Monologs**.

Der Volltext des Vortrags (die Folien enthalten nur Stichpunkte!) wird in **Kanzleiordnern abgeheftet als Gastgeschenk** am Ausgang überreicht.

Beispiel

Ganz genial wirkte – sicher auch wegen des **Überraschungseffekts** – ein völlig reduzierter, in **einfachster Sprache** gehaltener, absolut **unvisualisierter**, 30-minütiger, leise vorgetragener Blitzvortrag über ein komplexes Thema (Titel: „Unternehmensnachfolge – ein Märchen wird wahr"). Der Referent saß, **ohne Unterlagen**, auf einem **Barhocker,** lächelte in die Runde, sah alle an und **stand nicht auf**. Neben ihm – einziger Raumschmuck – ein riesiger **Blumenstrauß**. Vor ihm um einen Tisch (U-Form) 15 Zuhörer, Licht gedämpft, alle hatten nur einen **Schreibblock und Kuli** der Kanzlei bekommen und schrieben mit. Es war 30 Minuten lang **totenstill. Jeder Satz saß**.

Die ersten lauteten: „Es war einmal ein Familienunternehmer namens Wanne. Er hatte drei ehrgeizige Kinder. Die älteste hieß Marlen. Der zweite hieß Stephan... Wanne wollte immer nur Brot backen. Das hatte er von seiner Mutter..."

Der Referent erzählte eine **rechtlich komplexe Übergabesituation** und ihre Lösung wie ein Märchen für siebenjährige Kinder, und alle hörten gebannt zu, notierten ihre Fragen und verglichen dabei ihre eigene Situation. Nach der Pause begann der zweite Teil des Vortrags (1,5 Stunden statt der geplanten 45 Minuten). Er bestand aus **umso lebhafteren Fragen** mit sehr **klaren Antworten**! Während dieses Hauptteils saßen alle wieder am Tisch, auch der Referent; alle aßen und tranken.

Alle seine Antworten waren bereits **Bestandteil des Skripts**, das am Ausgang in **Volltext** bereit lag, eingeheftet zusammen mit der Übersicht über weitere „Märchenstunden" in einen sehr schönen **Kanzleiordner.**

---

18 Vgl. zum „Perspektivwechsel" das Kapitel „Durchsetzung".

19 Siehe zum „Brecht'schen Theater" das Kapitel „Durchsetzung".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

5. Verpflichten Sie ein Gastgeber-Team für die Akquisephase nach dem Vortrag

Tabu: Der Präsentator ist mit den Gästen allein nach dem Seminar.

Der Vortrag ist beendet, die Gäste machen sich über die Snacks und die Getränke her. Der Präsentator wähnt seinen „Arbeitstag endlich beendet" und steuert auf einen A-Mandanten zu, den er beglückt in ein Fachgespräch verwickelt und über dessen Anwesenheit er persönlich geehrt ist. 80 % der Anwesenden bekommen den wichtigsten **Grund ihrer Anwesenheit** weder aus der Nähe zu sehen noch zu Nachfragen zu hören: den Vortragenden.

Tipp
Lösung: Stellen Sie zu jedem Event ein für die Akquise verantwortliches Gastgeber-Team zusammen!

Dieses hat – unabhängig von allen formellen Hierarchien untereinander (!) – an diesem Abend nur eine einzige, gleichrangige Aufgabe: **alle Gäste bei Laune** zu halten, in **Gespräche** zu verwickeln und zu **beheimaten**, kurz sie müssen gute Gastgeber sein. Wählen Sie Ihr Gastgeber-Team nach eher **ungewöhnlichen Kriterien** aus: Dies ist die große Stunde Ihrer Plaudertaschen, Small Talk-Freaks, Fragekönige, Kontakter, Akquisiteure, Telefonverhandler und Dialogakrobaten.

Nehmen Sie **unbedingt sprachbegabte Assistentinnen** in dieses Team auf, denn das spätere Mandat bindet sie ja auch zentral ein. Sie sollte sich allerdings selbst zutrauen, **alleine** drei Mandanten an einem Stehtisch **durch Small Talk** zu unterhalten.

Beachten Sie: Allen, auch dem Seniorpartner(!), ist an dem Abend die **anwaltstypische „Dialogfalle"**[20] verboten. Die Assistentin aus der Buchhaltung und er treten **gleichrangig** und gemeinsam **als Gastgeber** auf.

Falls sich beide dieser **vorüber gehenden Hierarchie-Auflösung** noch nicht gewachsen sehen, sollten sie es lernen wollen! Und: keine Angst, am nächsten Morgen ist alles wieder im Lot!

Tipp
Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance!

6. Üben Sie die „Staffelübergabe"

Tabu: Der Vortragende des Abends hält seinen Auftritt nach seinem Vortrag für beendet.

An fünf Stehtischen mit je vier Gästen **warten die Gäste vergeblich** auf den „informellen Führer" des Abends. Der **erholt sich von seinem Vortrag**, trinkt Bier

20 „Dialogfalle" = ausschließlich mit einer Person über viele Details sprechen.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

und lacht in der Ecke mit einigen Kollegen und zwei Mandanten. Weitere Kollegen sind nicht anwesend bzw. kümmern sich ebenfalls nicht um das Publikum und um die Präsentation ihrer **fachlichen und dialogischen Kompetenzen**. Der Feierabend ist wichtiger als der Gast.

Tipp
Lösung: Das Gastgeberteam ist verantwortlich für die „Staffelübergabe".

Die Aufgabe des Vortragenden **beginnt erst nach dem eigentlichen Vortrag**: Der begehrteste Gesprächspartner des Abends ist der Redner. Er ist **„informeller Führer"**[21] und „Klassensprecher" seines Teams. Er ist Inhaber jenes Fachwissens, das die Besucher angelockt hat. Er ist an dem Abend **prominentester Repräsentant der Kanzlei** und damit der **begehrteste aller Gesprächspartner**, übrigens auch begehrter als der Seniorpartner.

Er spielt an dem Abend die Hauptrolle im **Akquise-Film** und wird von allen unterstützt: Regisseur, Set-Designer, Cutter, Make-Up Artist, Requisiteur, Kostümbildner, Produktionsfirma und viele Statisten… Das gesamte Filmteam unterstützt ihn dabei, **mit jedem Gast kurz zu sprechen**.

An vier Stehtischen sind im Ganzen noch 18 Personen, davon sechs Mandanten in spe, der Rest Mandanten inkl. zweier privater Begleiter. Jeder hat zu essen und zu trinken. Angeregtes Geplauder. Die Anzahl der Gastgeber ist genau so groß wie die Anzahl der Stehtische; an jedem Stehtisch unterhält **ein Kanzleimitglied** die Gäste. Der Vortragende taucht an jedem der vier **Stehtische kurz** auf, liefert **Small Talk**, fasst sich **inhaltlich kurz**, notiert ggf. **Fragen**, nimmt **Visitenkarten** entgegen, merkt sich Namen und geht **weiter zum nächsten Tisch**. Alle Kollegen an den Stehtischen haben eine hauptsächlich taktische Funktion: Sie ermöglichen ihm die elegante **Staffelübergabe** bei diesem Rundgang.

Geschickt und zurückhaltend schaffen es manche Kollegen, während des Small Talk kleine **Andeutungen über ihr eigenes Rechtsgebiet** zu machen, wodurch sich am Stehtisch **Interesse** auch daran entwickelt. In vielen Kanzleien ist das **Rechtsgebiet des Anwalts gut auf dessen Namensschild** lesbar. Das löst sofort Diskussionen und Interesse aus.

Der Präsentator vermeidet lange Gespräche mit jenen Gästen, die er bereits kennt. Er kann sie am nächsten Tag anrufen und sich persönlich für ihren Besuch bedanken.

Durch eine gelungene „Staffelübergabe" lernt jeder Gast mehrere **aufmerksame Gastgeber**, **lohnende Rechtsgebiete** sowie **selbstbewusste Kanzleimitarbeiter** in einem großartigen Team kennen.

21 „Der „informelle Führer" ist Inhaber und Transporteur bestimmter Informationen, ohne unbedingt Chef („formeller Führer") zu sein. Nach dem Business Knigge wird der informelle Führer sogar vor dem formellen Führer begrüßt.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Im folgenden Beispiel macht eine Kanzlei deutlich, wie sie durch die **„Staffelübergabe“** nach dem eigentlichen Vortrag akquiriert:

Best Practice

Die Referentin des heutigen Abends, Frau Rechtsanwältin Dr. Jordan[22] (Arbeitsrecht), nähert sich – vier Minuten nach Ende ihres Vortrags – einem der vier Stehtische. Ihr Kollege Rechtsanwalt Dr. Bernd (Immobilienrecht) redet dort mit Gästen über die Staus auf der A8. Er **signalisiert ihr durch Blickkontakt** dass er sie gleich an seinen Tisch holt.

Rechtsanwalt Bernd wartet auf eine günstige Gelegenheit, tritt etwas vom Tisch zurück, während sie heran schlendert und auf ihren **Einsatz** wartet. Durch eine einladende Geste mit dem Arm und den Worten: „Da ist unsere Vortragende“ **lädt er sie in die Runde ein**. Er stellt ihr die Gäste namentlich vor, denn alle **Namensschilder** der Gäste sind ebenso gut sichtbar wie sein eigenes.

Fast immer werden in diesem Augenblick ein schnelles **Feedback** (manchmal auch erfrischend oberflächlich: „Cooler Vortrag!“) oder auch inhaltliche **Nachfragen zum Vortrag** oder zu weiteren rechtlichen Fragen kurz erörtert. Im letzten Fall macht die Referentin Notizen über ihre **Rückrufe** „schon in der kommenden Woche“. Wenn sie das zurückhaltend anbietet, erhält sie einige **Visitenkarten von Interessenten.**

Falls keiner der Gäste eine inhaltliche Frage zum Vortrag stellt, bietet Dr. Bernd sofort eine **„Andockstation“**:[23] „Wir ärgern uns gerade über die Staus auf der A8“ und **erweitert den Radius** unverzüglich zu ihr: „Ich glaube, von diesen Staus sind Sie auch ab und zu betroffen oder?“ Sobald sie in den **Small Talk integriert** ist, hält er sich zurück. Erst wenn sie sich anschickt, zum nächsten Tisch zu gehen und sich verabschiedet durch: „Sie erlauben, dass ich noch andere Gäste begrüße und ich freue mich, Sie **nachher wieder zu sehen**“ wird Dr. Bernd wieder aktiv und **übernimmt das Small Talk Thema** erneut.

Rechtsanwältin Jordan geht zum nächsten Tisch und wird von der Kollegin Frau Rechtsanwältin Bergmann (Familienrecht) auf dieselbe Weise in die nächste Runde und in das nächste Small Talk Thema eingeführt. Auch Frau Bergmann sorgt dafür, dass sie den **Tisch wieder verlassen** kann, ohne dass es die **Gäste frustriert.**

7. Richten Sie eine zuverlässige Möglichkeit für Feedback ein

Tabu: Die Kanzlei weiß nicht, wie ihre In-house Veranstaltungen ankommen und wie viele Mandanten **durch die Veranstaltungen** mittelbar oder unmittelbar zu **neuen Mandanten** geworden sind oder **Anschlussmandate** buchen.

22 Fantasienamen in diesem „Best Practice“. Die Kanzlei möchte nicht öffentlich genannt werden; sie befürchtet einen Imageverlust durch einen zu „merklichen merkantilen Einschlag“ im Design ihrer Veranstaltungen. Diese Kanzlei hat 14 Anwälte in vier Rechtsgebieten. Anwälte berichten, dass sie die „Staffelübergabe“ auch zur Beförderung des „Cross-Selling“ verwenden, indem sie immer mit Absicht Rechtsanwälte unterschiedlicher Rechtsgebiete an die Tische verteilen. Auch eine Assistentin ist fast immer dabei. Sie ist 26 Jahre alt (!), wird im Gegenzug für ihre 3–4 Veranstaltungsüberstunden pro Monat regelmäßig neu eingekleidet und leitet inzwischen allein den Empfang der Kanzlei. Unnötig zu erwähnen, dass sie nie mehr krank wird.

23 „Andockstation“ = inhaltliche Erwähnung eines Small Talk relevanten Einstiegs in eine Gesprächsrunde.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Sie richtet keine Möglichkeit des Feedbacks ein. Das Publikum wird dadurch zum **reinen Konsumenten**, und die Kanzlei verzichtet auf **sachkundige Optimierungsvorschläge**!

Tipp
Lösung: Holen Sie direkt nach der Veranstaltung ein schriftliches, ausführliches Feedback ein.

Erstellen Sie ein **Feedback-Formular** in Ihren Farben mit **wenig Wörtern**, viel **Platz zum Eintragen** und einer **Rubrik für die Nichtmandanten** (Adresse eintragen bei Interesse, in die Einladungsliste bzw. Interessentenkartei[24] aufgenommen zu werden) und legen Sie es während der Veranstaltung aus. Sie holen Äußerungen über die Wirkung Ihrer Veranstaltung und über **Optimierungsmöglichkeiten** derselben sowie das **Einverständnis** der Gäste ein, weitere Einladungen bzw. den **Newsletter** per E-Mail oder Post zu übersenden. Fragen Sie nach **weiteren Wunschthemen**. Außerdem gehört zum Feedback die Möglichkeit, die **Visitenkarte an den Bogen** anzuhängen (Büroklammern), durch Ankreuzen um einen Anruf zu bitten und in einer **freien Rubrik weitere Fragen, Kommentare und Wünsche** zu notieren.

Kanzlei-Kugelschreiber, **Visitenkarte** und die **Liste der nächsten Vorträge** liegen zum Mitnehmen daneben, eine **Box mit der Aufschrift: „Feedback"** oder „Ihre Anregungen" garantiert **Anonymität.**

8. Üben Sie den verbalen Umgang mit Kanzleischwächen

Tabu: Die Anwälte geraten bei kritischen Äußerungen ihrer Gäste ins Schwimmen.

Sie wissen, nicht, welchen Namen der Gründungsvater der Kanzlei hat, wie viel Arbeitsrechtler in Bayern zur Kanzlei gehören, ob es ein Büro in Stockholm gibt, wieso sie in solchen kleinen Räumen residieren, dass sie – nachlesbar in der Presse – neuerdings die X GmbH vertreten etc.

Tipp
Lösung: Üben Sie die Antworten auf Fragen im Achillesfersen-Bereich unbedingt ein!

Solche Antworten sind schwierig, wenn sie nicht zuvor geübt wurden. Sammeln Sie zur Vorbereitung Ihres Events diese Schwachpunkte und **entwerfen Sie gemeinsam**

24 „Interessentenkartei" = Nichtmandanten innerhalb der Kundenkartei, gelistet unter dem Suchbegriff „Interessent". Diese bekommen, neben den eigenen Mandanten, den Newsletter zugeschickt, sobald sie zugestimmt haben. Je mehr Sie über Ihre Interessenten in der Kartei eintragen, desto genauer können Sie ihn interessengerecht beim nächsten Mal einladen. Auch deshalb ist die Abfrage weiterer Wünsche unerlässlich. Das Eintragen dieser Wünsche ebenfalls. Hören Sie besonders gut zu, wenn Interessenten sprechen!

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Antworten. Beteiligen Sie dabei unbedingt Ihre **Assistentinnen**. Sie wissen mehr über die Kanzleischwächen und kriegen deren Folgen direkter zu spüren, vor allem am Telefon.

Jede Kanzlei hat ihre **Achillesferse.** Gern sprechen Ihre Gäste gewisse Mängel Ihrer Kanzlei auch während eines Festes an: Rechtsgebiete, die Sie nicht anbieten, Fluktuation, die höchsten Honorare am Ort, alte Kanzleiräume, unpassender Stadtteil, zu kleine Räume, kein Behindertenzugang, Klimaanlage kaputt oder zu kalt, nur ein Anwalt zur Verfügung, beschämende Rückrufpolitik, welke Pflanzen im Wartezimmer, eine angeberisch wirkende Architektur, nur sehr junge oder nur sehr alte Anwälte, lange Durchlaufzeiten, zu wenig Parkplätze, gebrochene Versprechen, keine Frauen, nur Frauen, etc.

IV. Von der Beliebigkeit zur Organisationsfreude: Ihre „Eventarchitektur“ in 15 Schritten

Jedes Event braucht seine eigene „Architektur“. Sie ist Basis und Voraussetzung für Ihre Akquise und muss in jedem Fall **akribisch und minutiös** geplant sein. **Ohne Statik keine Stabilität**!

Im folgenden Kapitel werden auch organisatorische Tipps für Feste, Jubiläen, Standorteröffnungen etc. gegeben. Nicht jeder Tipp ist für jedes Event geeignet. Beachten Sie **15 Bauabschnitte**, bevor Ihr „Haus bezogen“ wird:

1. Location

Ein **geeigneter Veranstaltungsort** kann mit Stadtgeschichte (ehemalige Zeche), Kanzleigeschichte (Medienhafen), mit dem Rechtsgebiet (Schiff = Seerecht), oder mit einem Auftraggeber (Museumsdorf) zu tun haben. Es kann auch ein besonderes Hotel Ihrer Stadt sein, wenn dieses über einen **Bankett-Service**, eine gute **Lage**, gute **Parkplätze**, einen guten **Ruf** oder ein gutes **Preis-Leistungs-Verhältnis** verfügt.

Bitte bedenken Sie, alle **externen Ausrichter Ihres Events** benötigen – ebenso wie Ihre Mitarbeiter, die über Kontakte zum Ausrichter alles organisieren – eine ausführliche **Auflistung Ihrer Wünsche**, detailreiche **Zeitangaben** und **minutiöse Briefings** sowie die **Kontrolle** aller Anforderungen durch einen (nicht zwei!) Mitarbeiter der Kanzlei.

Ferner kann der **Erfolg Ihres Events abhängig** sein von Wetter, Raumgröße, Akustik, Anzahl der Parkplätze, Qualität der Mikrofonanlage, Arbeitszeiten der Hausmeister, Lautstärke-Verordnungen, Bühne, Flexibilität von Personal und Raum, Licht, Beamer-Ersatzbirnen, Sitzmöglichkeiten, Versicherung und sogar von der Wahl des Mineralwassers für den Redner (niemals Mineralwasser mit Kohlensäure für einen Redner!) etc.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

2. Titel

Der Titel Ihrer Veranstaltung muss einen **Nutzen** haben für den Hörer, denn Menschen lassen sich nur in ihrem eigenen System bewegen. So wird etwa aus der langweiligen Überschrift „Neuerungen im Arbeitsrecht“ das attraktivere „**Wie Sie rechtssicher einen Sozialplan aufstellen – Zehn Tipps für den Unternehmeralltag“**. Aus „Vertragsrechtliche Probleme bei der Baufinanzierung“ wird „**Baufinanzierung – Geht nicht gibt’s nicht**“, und aus „Neue Entscheidungen aus dem Immobilienrecht“ wird: **„Alles unter Dach und Fach: Ihre Immobilie – Ihr Recht“**.

Das gilt auch für das Motto Ihrer Partys: Aus „Zehn Jahre Anwaltskanzlei Bauer – Feiern Sie mit uns“ wird „**Bauer’s Boulevard: zehn Jahre für die Medien**“. Der Titel einer Jubiläumsparty kann ein Motto sein, das nichts mit der Kanzlei zu tun hat **(„black & white“** oder „**Le Rouge et le Noir“** – Raumdeko, Einladungskarten und Dresscode an die Farben koppeln!). Reime („Räume und Bäume – 20 Jahre Umwelt & Recht“) sowie Alliterationen (**Lernen, Lachen & Lawinen – 15 Jahre Bergrecht**[25]) sind dabei sprachlich meistens elegant und bleiben im Kopf.

3. Einladungskarten

Einladungskarten sind auch bestimmt für die Personen, die sie nicht von Ihnen erhalten. Um das sicher zu stellen, lautet der Text: „Wir freuen uns, Sie und **weitere Interessenten** zu begrüßen.“ Die Formulierung „Mit Begleitung“ löst Assoziationen privater Begleitpersonen aus, die in aller Regel irrelevant für die Akquise sind.

Einladungskarten lassen Sie **professionell designen**. Sie können im **PDF-Format** an alle Mandanten und Interessenten verschickt werden, die Ihrem **Verteiler** angehören und **per Post** an solche Besucher, die Sie sich als Kunden wünschen. Kündigen Sie letzteren den **Postversand unbedingt telefonisch an**,[26] denn nicht angekündigte Einladungen wandern zu 90 % in den Müll, ohne dass der Empfänger sie gesehen hat. Dieses **Telefonat ist eine A-Aufgabe**, wird also durch Sie selbst erledigt. Sorgen Sie bzw. Ihr Designer für ein passendes Bild auf dem Titel, und verwenden Sie für die Karte Ihre CI.[27] Alle **folgenden Einladungen** haben **dieselbe Aufmachung**.

25 Fantasietitel!

26 Dieses Telefonat ist ein „Cold Call“; vgl. dazu das Kapitel „Telefonakquise“.

27 = Corporate Identity, vgl. zur „CI“ das Kapitel „Kanzleimarketing“.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

4. Presse

Kündigen Sie Ihr Event in der Presse möglichst mit einem **redaktionellen Beitrag** über Ihr Thema und dessen Nutzen für die Leser an. Motivieren Sie die Redaktion der Zielzeitung durch einen **Anruf**,[28] der den **Nutzen** der Zeitung verdeutlicht. Laden Sie **Journalisten** zu Ihrem Event ein. Veröffentlichen Sie Ihre Events auf Ihrer **Webseite** und in **Business-Portalen** wie XING.[29] Laden Sie einen **Fotografen** oder **Filmer** ein und stellen Sie die **„Nachlese"** auf Ihre **Webseite**. Überlegen Sie, ob der Film in **„YouTube"** eingestellt werden soll (erhöht die Trefferquote in Suchmaschinen sprunghaft!) Aufpassen: Holen Sie die Genehmigung Ihrer gefilmten Gäste zur Veröffentlichung ein!

5. Namensschilder

Die Namensschilder haben die **Farben der Kanzlei**. Sie machen auf einen Blick deutlich, wer **Gast** ist und wer **Gastgeber**: die Gäste sind beispielsweise gekennzeichnet durch ein Schild mit weißem Hintergrund und blauer Schrift, die Gastgeber umgekehrt. Das **erleichtert die Akquise**. Alle Schilder haben **große, gut lesbare Nachnamen** und ggf. den **Firmennamen**. Verwenden Sie Clips statt Nadeln; so bleibt die Kleidung heil! Die Schilder sind am **Empfangstisch nach Alphabet** sortiert und dienen bereits dort als **Aufhänger für Small Talk**. Diskutieren Sie, ob Namensschilder einen **Verstoß gegen Ihre Schweigepflicht** darstellen, und vor allem, wie Sie das lösen. Ohne Namensschilder wird der Hauptzweck der Veranstaltung kaum erreicht. Normalerweise ist die Schweigepflicht bereits gewahrt, wenn alle Gäste **gleiche Namensschilder** haben. Die Namensschilder der Anwälte geben auch deren **Rechtsgebiet** bekannt.

6. „Save-the-Date"

Je größer und imageträchtiger Ihre Veranstaltung ist (Jubiläen, Fusionen, neuer Standort etc.) desto früher sollten Ihre Gäste den **Termin in ihrem Kalender** reservieren können. Ihre Assistentin sollte eine **„Save-the-Date" Mitteilung per E-Mail etwa acht Monate** vor dem Event an Ihre bestehenden Mandanten oder einen Teil daraus versenden, so dass alle Interessenten die Gelegenheit haben, **andere Planungen** anzupassen.

---

28 Vgl. zu „Cold Calls" das Kapitel „Telefonakquise".

29 Vgl. auch das Kapitel „Netzwerk".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

7. Empfang

Namensgeber oder ranghohe **Partner** der Kanzlei empfangen möglichst auch bei Vortragsveranstaltungen per Handschlag die Gäste. Sie sind bei größeren Veranstaltungen begleitet von einem **Small Talk trainierten Kollegen** oder einer eben solchen Assistentin, alle mit **Namensschild**. Jeder Gast hört ein **persönliches Wort,** einen persönlichen Gruß. Der Gast empfindet das als Wertschätzung. Er merkt dadurch, dass die Gastgeber wissen, aus welcher Stadt er kommt, welche Anreise er hatte, in welchem Zusammenhang die letzte Begegnung war und was den Gast sonst noch auszeichnet. Unbekannte Personen fühlen sich sofort wohl, wenn sie **unaufdringlich** und **herzlich** in Small Talk verwickelt werden. Zusätzlich sind auf dem Empfangstisch noch denkbar: Kopien der Tischordnungen, **Gästeliste**, **Gästebuch**, **Kanzleibroschüren**, zwei Behälter für **Visitenkarten** (eigene und die der Gäste). Zur Garderobe und zu den Toiletten weisen Schilder. Bei widrigen Wetterbedingungen helfen Sie den Gästen durch entsprechende Vorkehrungen.[30]

8. „Walking-Events“

Im Gegensatz zu zentralisierten Präsentationen (einer agiert, alle hören zu) werden die so genannten „Walking Events“ eher eingesetzt bei **größeren Festen** mit **dezentralem Kommunikationsmuster**: alle reden weiter, und ein **Entertainer** geht während dessen von Tisch zu Tisch. Bestehende Gesprächsgruppen bleiben durch „Walking Events“ ungestört; manche Kanzleien kombinieren das „Walking Event“ mit dem Erstellen eines **individuellen Gastgeschenks**. Aufpassen: die Akteure müssen exakt für ihre **Aufgabe gebrieft** werden!

9. Reden

Die Begrüßung zu einem In-house-Seminar in Ihrem Hause kann durch den **Vortragenden** selbst vorgenommen werden. Es macht allerdings auf viele Gäste einen gut organisierten Eindruck, wenn ein Kollege oder sogar der Ranghöchste bzw. **Namensgeber** des Hauses diese repräsentative Aufgabe übernimmt. Zu einer solch höchstens dreiminütigen **Begrüßungsrede** durch den Senior gehören die **Honneurs** (Ehren-

30 Zu einem 10-jährigen Kanzleijubiläum trockneten zwei Anwälte während des Gästeempfangs direkt nach einem Regenguss mit Handtüchern die Schuhe von 60 fast zeitgleich ankommenden Gästen. Das wurde beklatscht, fand Eingang in die sehr launige Begrüßungsansprache („…sowie unsere beiden Fachanwälte für Schmutzschutz…“) und sorgte den ganzen Abend für Heiterkeitsausbrüche.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

gäste, Anzahl Teilnehmer, Anlass, Eckdaten der Kanzlei, Fingerfood nach Vortrag und Kompetenzen des Redners). Die Einleitung in den Vortrag durch den Präsentator selbst ist dann rein inhaltlich. Bei einem **größeren Event mit Festcharakter** begrüßt auf jeden Fall der Ranghöchste am Eingang die Gäste mit Handschlag. Er hält auch die Begrüßungsrede.[31] Diese Rede ist extrem **kurz, extrem herzlich und extrem witzig**! Das ist für viele extrem schwierig, und es lohnt sich, sie **lange und wörtlich zu üben**! Es kann zusätzlich einen **Festvortrag** geben durch einen **externen Redner** zu einem nicht-rechtlichen, alle interessierenden Thema. Auch dieser Festvortrag, am besten nach den ersten Drinks und vor oder nach dem Essen, ist kurz, maximal zwanzig Minuten, bindet das Publikum ein, kann **Provokationen** und ungewöhnlich **freche Töne** enthalten und sorgt für **Gesprächsstoff** beim Essen. Achten Sie auf eine absolut **störungsfreie Technik** und eine gute **Akustik.** Beachten Sie, dass ein voller Raum völlig anders klingt als ein leerer. Fassen Sie sich immer kurz und binden Sie das **Publikum** immer ein![32]

10. „Give-Aways“

Kleine Gastgeschenke mit großem **Nutzen für den Gast** sind beliebt: USB-Sticks, der gute alte Kuli (nur wenn er sensationell toll schreibt und in der Hand liegt), Magneten, ein eingeschweißter Stadtplan, **Aktenordner mit dem Logo der Kanzlei** auf dem Rücken und dem eingehefteten Vortrags-Text, Fotos des Abends,[33] Tassen mit Kanzleilogo und Spruch („Recht flüssig“), die an dem Abend gemachten **Gäste-Portraits** etc. Ihrer **Fantasie** sind **keine Grenzen** gesetzt, solange der Kunde sich lange über das Objekt freut.

11. Raucher-Lounge

Dauerndes Ärgernis für Raucher, wenn sie sich auf eiskalte Balkone oder in gruselige Glaskästen zurückziehen müssen. Richten Sie etwas ein. Bieten Sie dort Zigarren, Zigarillos und Zigaretten an.

---

31 In einer Kanzlei wurde diese Rede durch einen 30-jährigen Junganwalt gehalten, der erst seit 3 Monaten in der Kanzlei war. Es gelang sehr witzig und ansprechend – unnötig zu erwähnen, wie teamorientiert dieser Schachzug wirkte!

32 Vgl. zur Dialogisierung Ihres Monologs das Kapitel „Vorträge“.

33 Fotos des Events gehören nicht nur auf die Webseite (genehmigen lassen!) sondern auch in den Anhang an die Dankesmail (auch als Link zu den Fotos auf der Webseite denkbar).

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

12. Musik

Musik mit Tanz: Falls Sie eine Tanzveranstaltung anlässlich eines **Jubiläums**, einer **Fusion** oder einer Standorteröffnung in Erwägung ziehen: Richten Sie bei einem großen Event eine Tanzfläche ein. Engagieren Sie einen erfahrenen DJ oder eine Band, beide nachweislich darin geübt, die Stimmung zum Kochen zu bringen. **Tanzen geht niemals halbherzig**; dann traut sich keiner! Gehen Sie unbedingt **mit gutem Beispiel voran.** Alle Kollegen und alle Ihre Assistentinnen müssen **Gäste auffordern**, damit die Idee zündet!

Getrennt von der Tanzfläche sollte stets ein ruhigerer Gesprächsraum sein; nicht alle Gäste tanzen gern. Wenn es gelingt, haben Sie einen großartigen Ruf und präsentieren sich **sympathisch jenseits aller Erwartung**. Schreiben Sie Ihre **Erwartung locker in die Einladung** – und dann lassen Sie es mal richtig krachen![34]

Musik ohne Tanz: Als Hintergrundmusik nach Vorträgen, bei Empfängen, beim „Legal Dinner“ und als Empfangsmusik zu Parties sind Lounge- und Jazzmusik geeignet, die man nicht mitsingen kann. Bedenken Sie, dass ein zentraler Liveact hier sofort die **Stimmung zentralisiert** und alle **Gespräche abbricht**.

13. Verpflegung

Abhängig von Charakter und Ziel der Veranstaltung wählen Sie das Essen, Fingerfood und Flying Buffet (Kellner bringen Nachschub mit Tablett) sind sehr beliebt bei Akquiseveranstaltungen. Das hat viele Gründe, hier die meist genannten: der Gastgeber muss **nicht so aufpassen**, dass jeder etwas zu essen hat. **Gespräche** werden durch diese Essensform kaum gestört, im Gegenteil fällt **Small Talk über das Essen** auch Ungeübten leicht. Gastgeber haben immer die **rechte Hand frei** zum Begrüßen der Gäste, tragen also **nie gleichzeitig Trinken und Essen** durch die Gegend. Es schmeckt super. **Essensunverträglichkeiten** werden selbsttätig und elegant gelöst. „Flying Buffet“ ist **ohne Aufwand** sehr **abwechslungsreich**. **Müll verschwindet** schnell. Anwesende Assistentinnen geraten nicht in eine **peinliche Kellnersituation**, sondern werden als gleichwertige Team-Mitglieder vorgestellt.

---

34 Eine großartige Live-Band zu engagieren, die vier Stunden lang ohne Applaus vor einer leeren Tanzfläche spielt, ist einfach nur eine Unverschämtheit und deutet auf ein arrogantes, nicht nur den Mandanten unsympathisches Menschenbild hin.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

14. Feedback

Bei Vortragsveranstaltungen holen Sie das Feedback **aller Gäste direkt vor Ort** ein. Wenn Sie das in **Papierform** tun, verschenken Sie den **Kuli**, den Sie für jeden Gast am Ausgang auslegen und stellen Sie eine **Feedback Trommel** auf. Erwirtschaften Sie auf demselben Blatt die **Zustimmung der Nichtmandanten**, ihnen eine **erneute Einladung** zum nächsten Vortrag per E-Mail zu übersenden.

15. Dankes-E-Mail

Alle Gäste erhalten eine **Dankes-E-Mail**. Darin befindet sich der Link zu den **Fotos der Veranstaltung**, zumindest bei Parties. Bei Vortragsveranstaltungen reagieren Mandanten wie Nichtmandanten eher „not amused" auf Fotos. Die Dankes-E-Mail jedoch beantworten sie immer. Das sollte Grund genug sein, in den Dankes-E-Mails den **nächsten Vortrag Ihrer Kanzlei** anzukündigen, übrigens auch in **anderen Rechtsgebieten**. Bitten Sie Nichtmandanten um **schriftliche Genehmigung**, sie in die Einladungskartei aufnehmen zu dürfen, damit sie „automatisch" immer über Neuigkeiten informiert werden.

V. Von Langeweile zu Lernlust: Methodik und Didaktik Ihrer Mandantenseminare

Gute Seminarleiter **didaktisieren und methodisieren**, sobald jemand etwas lernen soll. Didaktik[35] ist die Lehre von der **Zubereitung** eines Lernstoffs für ein bestimmtes Publikum (also: das „Was"), Methodik[36] ist dessen **Transportmittel** (also: das „Wie"). Anders als in einem **monologischen Vortrag** (der Redner spricht, alle hören zu) geht es in einem Seminar **dialogisch zu** (der Seminarleiter/Dozent/Lehrer/Trainer konzipiert und führt, alle diskutieren, üben, präsentieren).

In Seminaren wird Wissen vermittelt, das im Alltag sofort umsetzbar sein soll. Jeder Teilnehmer soll selbst **die Sache X schaffen, eine Fachanwaltsprüfung bestehen** oder selbst eine **Patientenverfügung rechtssicher aufsetzen** können.

In **Seminaren** lernen die Teilnehmer also das „Wie"**, in Vorträgen** hören die Besucher das „Was"**.** Seminare sind länger als Vorträge, manchmal einen ganzen Tag oder sogar zwei. Seminare gibt es manchmal mit **mehreren Referenten** und **aufein-**

35 Didaktik (von griechisch *didáskein* ‚lehren'), didaktische Konzeption = was wird gelehrt?

36 Methodik (Zusammensetzung aus griech *méta* ‚hin' und *hodós* ‚der Weg'), methodische Konzeption = wie wird gelehrt?

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

ander aufbauenden Modulen in dreitägiger Kongressform. Seminare haben oft eine **begrenzte Teilnehmerzahl** und sind meist sehr **viel teurer** als Vorträge.

Dieser Punkt wird behilflich sein, **dialogische Lernveranstaltungen** so zu optimieren, dass das Publikum

- einen langfristigen Lerneffekt erzielt und
- zum Multiplikator anwaltlicher Leistungen wird.

Wer jemals **Fachanwaltskurse** geleitet hat, kennt den Unterschied genau. Dort unterrichten anwaltliche Referenten, manchmal in „Methodik und Didaktik von Fachseminaren" trainiert,[37] ihre eigenen Kollegen in Besonderheiten ihres Fachgebiets. Wer da den ganzen Tag **nur die Vortragsform** wählt, ist abends urlaubsreif. Natürlich sind auch die Zuhörer durch solche **falsche Methodenwahl** gequält. Sie werden **suboptimal berieselt** und haben weder ein Mitspracherecht bei der Methodenwahl noch bei der Gestaltung der anschließenden „Prüfung".

Diese Aufteilung zwischen **Seminar und Vortrag** ist Anwälten eher fremd; sie verwenden die Begriffe oft synonym.[38]

1. Aufgaben eines Seminarleiters/Checkliste

Damit Akquise gelingt, müssen Details in **Vorbereitung, Ablauf und Präsentation** stimmen. Bitte testen Sie und optimieren Sie sich selbst mit Hilfe dieser **Checkliste**. Die Aufgaben eines Seminarleiters sind:

- **Vorbereitung**
  - Technische und organisatorische Details geprüft?
  - Publikum bekannt? Fachleute? Anfänger? Zukünftige Kunden?
  - Sitzordnung U-Form?[39] Namensschilder? Flipchart? Filzstifte?
  - Skripte und Übungen bedarfsgerecht/verständlich?
  - Material gesplittet? Teil Vortrag, Teil Übungen, Teil Skript?
  - Teilnehmerliste aktuell? Umgang mit ihr klar? Verteilen?
  - Informationsmaterial der Kanzlei dabei? Vortragsliste?
  - (Tisch-) Namensschilder sichtbar und groß genug?
  - Beginn pünktlich? Gesamtseminarzeit angesagt und einhalten?
  - Pausenzeiten visualisiert und einhalten?

---

37 Die DeutscheAnwaltAkademie z. B. lässt ihre Referenten seit 1993 – inzwischen zweimal im Jahr – in Methodik und Didaktik von Fachvorträgen trainieren („Train the Trainer"), damit die Wissensvermittlung, meistens von Anwälten an Anwälte, allen Beteiligten mehr Nutzen, bessere Ergebnisse und bedeutend mehr Vergnügen bringt.

38 Vgl. das Kapitel „Vorträge".

39 Verlangen Sie vom Veranstalter eine U-Form der Tische mit Namensschildern auf dem Tisch. Bis zu einer Personenzahl von 20 ist das in den meisten Räumen problemlos möglich. Lernen wird befördert, wenn Teilnehmer sich gegenseitig sehen und nicht verstecken können.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

- **Einstieg**
- Ausreichend Pausen gemacht? Auf die Sekunde pünktlich begonnen?
- Für Auflockerung gesorgt?
- Mit Beispiel, Metapher oder Erlebnis begonnen?
- Nutzen der Zuhörer bekannt gegeben?
- Teilnehmer mit Namen angesprochen?
- Teilnehmer nach ihren Erfahrungen und Wünschen gefragt?
- **Visualisierung**
- Visuelle Hilfsmittel klug eingesetzt? (Bild stützt das Wort)
- Techniken der Aufmerksamkeitssteigerung verwendet?
- Zwischendurch zusammen gefasst?
- **Umgang mit „Störungen“**
- Beiträge verschoben/auf alle verteilt/moderiert/direkt beantwortet?
- „Störungen“ genutzt für eigene Positionierung?
- Jeder konnte störungsfrei ausreden und zuhören?
- Aufkommende Diskussion genutzt/kanalisiert/rechtzeitig beendet?
- Am Schluss weitere Fragen und Feedback eingefordert?
- Bei allen bedankt?/Aufnahme in Interessentenkartei angeboten?

2. Didaktische Tipps

Der Lernstoff ist fast immer **umfangreich**. Entscheiden Sie zunächst, **welche Teile** des Seminarstoffs in **Vortragsform** abgehalten werden, welche **gar nicht durch Sie aktiv behandelt** und welche durch **Übungen vertieft** werden sollten. Einige Teile des Lernstoffs in einem **Tagesseminar** werden

- **in Vortragsform präsentiert.** Unverzichtbares Wissen wird – etwa 30–40 Minuten – dem Seminar voraus geschickt. Es dient als **Basis für spätere Lernsequenzen**. Alle Vorträge sind äußerst zurückhaltend visualisiert, verzichten auf **Rechtsvokabular** und bringen reichlich **Beispiele aus dem Erfahrungshorizont** der Zuhörer. Auch Sprache und **Sprachniveau** der Zuhörer werden dabei „gematcht“.[40]
- **gar nicht im Seminar präsentiert**. Ein guter Referent klammert nebenrangige Themen, filigrane Details, seltene Vorkommnisse, irrelevante Ausnahmen und auch solche Themen **aus der aktiven Präsentation aus**, die durch evtl. Vorredner schon behandelt worden sind. Er verewigt sie im wörtlichen Skript, das allgemeinverständlich geschrieben ist und ohne Rechtsvokabular im erklärenden Teil auskommt. Das Skript liegt für alle entweder nach dem Seminar am Ausgang bereit oder steht den Teilnehmern während des Seminars zur Verfügung.

40 Vgl. das Kapitel „Vorträge“ für weitere Details Akquise fördernder Vortragstechniken.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

– durch **Übungen vertieft.** Jene Teile des Seminarthemas, die der Teilnehmer direkt anschließend **allein können** soll und die seinen (**Arbeits-)Alltag sofort bereichern**, werden durch **gemeinsame Übungen vertieft**. Diese Übungen können im **Skript vorbereitet** sein (schriftliche Übung allein oder mit Nachbarn) oder als **Arbeitsanweisung** für Gruppenarbeiten (Fall bearbeiten, Fehler finden, Brainstorming) im Seminar nachgereicht werden. Oder sie können, wie in diesem Beispiel einer medizinrechtlichen Kanzlei, sogar „handwerklich" begleitet werden, denn längst nicht immer informieren **Anwälte in Mandantenseminaren** nur über rechtliche Themen, wie das folgende Beispiel eindrucksvoll zeigt.

Best Practice

Wir informieren unsere Mandanten und zukünftigen Mandanten regelmäßig auch über nicht-rechtliche Themen und verzeichnen große Erfolge in unseren „Facebook-to-go"- Intensivseminaren. Deren Untertitel „Chancen und Risiken neuer Medien" lockt vor allem solche Ärzte und Zahnärzte an, die – zumeist aus standesrechtlichen Gründen – eine Scheu vor den neuen Medien haben und die uns als Anwälten vertrauen. Das ist offenbar sogar dann der Fall, wenn sie selbst mit uns noch nie zusammen gearbeitet haben.

Wir begrenzen dort die Teilnehmerzahl auf 12 Personen, betreuen vor Ort die Einrichtung ihrer neuen Facebook Accounts und bieten ihnen dadurch einen attraktiven „Zweitnutzen". Wir haben einen WLAN-Zugang extra dafür geschaffen.

Als Feedback hören wir häufig die Ansicht mancher erfahrener Ärzte, Marketing sei für einen Arzt weniger wichtig als die Beschäftigung mit berufspolitischen Stolpersteinen; wir wissen allerdings auch, dass junge, gerade auf den Markt drängende Ärzte sich diese Haltung nicht leisten möchten.

Unsere Weiterempfehlungsquote ist ebenso beeindruckend wie die Zahl der künftigen Seminarteilnehmer auf der Warteliste, die von meiner Assistentin geführt wird.

Rechtsanwältin Katrin Helena Lyck, Lyck & Pätzold Medizinanwälte, Bad Homburg, Tel.: 06172-139960

3. Methodische Tipps

Seminar-Methodik zielt darauf ab, den **Teilnehmer zu aktivieren**, komplexe Lernstoffe durch **abwechslungsreiche Methodik** in das Gehirn der Teilnehmer zu befördern und ein **unvergessliches Lern-Event** zu kreieren.

Aktive **Lernprozesse** triggern alle Sinne: Der Teilnehmer **sieht** (lesen, vorlesen), **hört** (den Redner, sich selbst und die anderen Teilnehmer) und **fühlt** (probiert aus, übt) befindet sich in kurzen **Gruppensequenzen** in ständigem **Austausch** und ständiger **mentaler Aktivität**. Ein Mandantenseminar ist mitsamt seinem Leiter unvergessen, wenn der Anwalt schwierige Inhalte in abwechslungsreicher Art und Weise zu präsentieren und zu vertiefen versteht.

Tipp

Du kannst über alles reden, nur nicht über acht Minuten.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Um durch **schnelle Methodenwechsel** den altehrwürdigen „Lehrervortrag“ sinnvoll zu ergänzen, folgt hier eine **Übersicht jener Seminarmethoden**, die ein Seminar spannend, abwechslungsreich und äußerst werbewirksam machen. Die **Indikation** der einzelnen Methoden sowie eine **Anleitung zu ihrem zeitsparenden Einsatz** wird gleich mit beschrieben.

Methode	Wozu sie dient	Was zu beachten ist
Selber Vorlesen	Längere Zitate/Leitsätze/Urteile erhalten **hohe Priorität** und bleiben im **Gedächtnis.**	Im Skript **mitlesen** (Seite ansagen und warten, bis Rascheln vorbei ist) **markieren** oder wichtige Passagen **mitschreiben** lassen.
Vorlesen lassen	Urteile werden **verständlicher,** andere Stimme im Raum = **höhere Aufmerksamkeit!**	Im Skript **mitlesen** lassen. Teilnehmer bitten, **aufzustehen** beim Vorlesen in großen Räumen
Eine Minute Partnerarbeit	60 Sekunden Diskussion mit Nachbarn, macht **besonderes Wissen** öffentlich, **aktiviert Introvertierte** und **hält wach**!	**Leicht lösbare** Fragen stellen, Ergebnisse **schnell** und nach genau sechzig Sekunden einsammeln, Stichworte verwerten! Sonst Zeitverschwendung.
20 Minuten Gruppenarbeit	Ein **Fall** wird nach der Mittagspause gelöst; **Wissen vom Vormittag** wird dazu eingesetzt; löst **Suppenkoma** auf, Gruppeneinteilung nach Abzählen, **absichtlich eingestreute Fehler** finden lassen.	Bitte **glasklare Zeitbegrenzung** und **Arbeitsaufträge**! Auf die Sekunde pünktlich weiter machen! Ergebnisse **zügig** einsammeln! **Redundanzen** nicht tolerieren. Vor der Mittagspause Fall ankündigen!
30 Sekunden Brainstorming	Ein **neues Thema** wird durch die Teilnehmer inhaltlich eingegrenzt. **Aktiviert** Schüchterne. **Rüttelt wach**!	Frage so **eng und einfach stellen**, dass Teilnehmer keine entgleisten Beispiele bringen wollen und reichlich Beispiele bringen können. Alles andere hält nur auf!
Lehrervortrag	Vortragender vermittelt **monologisch neues Wissen** oder bringt altes auf denselben Stand.	Niemals **ununterbrochen länger als acht Minuten**, Wesentliches nie ohne Visualisierung und nie monoton! Kurze Sätze! Bilder!
Unterrichtsdialog	Vortragender vermittelt **Wissen im Dialog.** Er verlangt und beantwortet **fachliche Fragen der Teilnehmer** und erweitert sie **an alle** gleich danach.	Lebhafte **dialogische Lernform**, daher **nie nur mit einem** Teilnehmer! Fragen **auf alle verteilen**! **Hinsetzen**, so dass Antworten und Fragen kommen!

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Moderierte Diskussion	Der Referent hält sich inhaltlich zurück. Er verteilt **einfachere** Teilnehmerfragen an das Publikum, neutralisiert dadurch **Einwände**, dialogisiert **Monologe** und nutzt **Binnendifferenzierung**.	Funktioniert **nicht bei schwierigen Themen**! Keine peinlichen **Imagekampagnen**: Wenn der Referent als einziger die Antwort weiß, ist **Lehrervortrag** indiziert!
Rhetorische Fragen	Frage, die der Referent stellt und entweder **selbst oder gar nicht beantwortet.** („Wer kennt das nicht: …“)	Vorsicht: Rhetorische Fragen transportieren Allgemeinwissen oder Provokationen. Sie sind **nicht geeignet** zur Wissensvermittlung.
Anekdote	**Einleitung** in das Thema. Darf ausgedacht und selbstironisch sein, löst **gemeinsames Lachen** oder **Nachdenken** aus.	Vorsicht: Nicht **auf Kosten anderer**. Keine **Angeberei!** Keinerlei **Namedropping!**
Schlagwort anschreiben	Visuelle **Provokation**, apodiktische Feststellung, viel diskutierte **Schlagwörter** („Hilfe, die Steuerfahndung!“) anschreiben.	Kausalverkürzte Allgemeinplätze **nicht ernsthaft diskutieren** („Verwaltungsrecht ist langweilig“), sondern **humorvoll** übertreiben!
Kognitiver Konflikt	**Der „KK“ ist ein Juwel der Didaktik**: Sicher geglaubtes Wissen der Teilnehmer wird durch eine **augenscheinlich inkompatible oder gar „falsche“ Behauptung** des Referenten torpediert. („Der X ist ja bekanntermaßen grundsätzlich notwendig. Wie kann es dann sein, dass in der Situation Y ein rechtssicherer Vertrag zustande kam ohne X?“)	Der „KK“ wirkt nur, wenn durch seine **Auflösung** das Seminar **inhaltlich gewinnt**. Vorsicht: **prätenziöses Spezialwissen** des Referenten wirkt im Seminar **peinlich** und ist **irrelevant!** Einen sinnvollen „KK“ aufzubauen ist **viel Arbeit!** Wenn er gelingt, bleibt er **Teilnehmern jahrelang im Kopf,** da er ihren Lernusus torpediert.
Schriftliche Übung (kurz)	Sinnvoll: **Abgrenzungen** verwandter Rechtsbegriffe zu mehreren definieren und notieren lassen. Alles Erarbeitete mündlich einsammeln. **Absichtliche Fehler** zu mehreren finden lassen!	**Keine Redundanzen**! Schriftliche Übungen dienen der **Lernkontrolle** und der Gehirnentspannung. Stets **Ergebnis einfordern**, sonst Gefahr des Zeitschindens! **Kombinieren mit Nachbargesprächen!** Alle **vorbereiten im Skript** – mit präzisen Arbeitsaufgaben!
Pausenzeiten anschreiben	Organisatorische **Transparenz**. Für alle permanent sichtbar halten!	Pausenzeiten einhalten!
Inhaltliche Fragen ans Publikum	„Hat ein zweimal Geschiedener Anspruch auf x? Bitte antworten Sie mit Begründung!“ **Einstiegsfragen** dienen der Aktivierung, Ermittlung der **Leistungsheterogenität** und **methodischen Auflockerung.**	Vorsicht: nur sinnvoll, wenn Antworten den Seminarinhalt **zeitlich fördern** oder **inhaltlich absichern!**

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

„Gruppenarbeiten“ sind Alleinstellungsmerkmale in anwaltlichen Präsentationen. Anwälte neigen zu der Ansicht, dass das Wort „Gruppenarbeiten“ ein **böses Relikt aus den 70er Jahren** ist und dass „Gruppenarbeiten“ in fachlich komplizierten Seminaren **Zeit verschwenden**.

Mit beidem haben sie Recht, deshalb verwenden sie lieber das Wort „**Teamaufgabe**“ und sorgen durch **methodische Tricks** dafür, dass „Teamaufgaben“

- **Zeit** sparen helfen,
- **Seminarergebnisse** befördern und
- **Lernerfolge** festigen.

Teamaufgaben **beleben und beschleunigen** jeden Lernprozess. Sie bedeuten, dass Gruppen aus dem Teilnehmerkreis eine **Lösung selbst erarbeiten**, beschleunigen oder zusammenfassen. Wenn ein Referent damit jonglieren kann, das Mittel **nicht allzu zu häufig** einsetzt und einige **Regeln** beachtet, ist er sofort der **Star unter den anwaltlichen Präsentatoren**.

Teamaufgaben erfüllen die drei o. g. Anforderungen nur, wenn

- **die Aufgabe für die Teilnehmer lösbar oder teilweise lösbar** ist. Eine Teamaufgabe zu stellen bei unzureichenden Vorkenntnissen ist Zeitvergeudung und wird gewertet wie eine eitle Selbstdarstellung des Referenten.
- **die Aufgabenstellung glasklar und unmissverständlich** ist. Spezifizieren und quantifizieren Sie den **Arbeitsauftrag.** „Bitte finden Sie gemeinsam heraus, was an dieser Aufstellung falsch ist“ wird zu: „Bitte ermitteln Sie **mit ein oder zwei Nachbarn** (andernfalls nutzen die Menschen die Zeit für eine gleichmäßige Teambildung) **gemeinsam** (sonst ist jeder nur über seinen Text gebeugt) heraus, an welchen **drei Punkten** (zwei reichen nicht – scharfe Anforderungen kitzeln den Ehrgeiz hervor) die Aufstellung auf der **Seite 46** (wir reden alle von derselben Textstelle) fehlerhaft ist. In genau **4 Minuten** (nach vier Minuten wird brutal abgebrochen) frage ich Sie nach dem Ergebnis – **mit Begründung** (erneute scharfe Anforderung). **Achtung, fertig, los!“** Dies ist ein vielfach erprobtes Hilfsmittel, das den Ernst der Aufforderung dokumentiert. Zweifeln Sie niemals selbst an der Wirksamkeit dieser Aufforderung, wenn Sie wünschen, dass sie von allen befolgt wird!
- die Ergebnisse dieser Teamaufgabe das Thema **weiter führen**, **abschließen,** inhaltlich **bereichern oder Lernerfolge kontrollieren.** Jegliche Gruppenaufgabe, die diesen Zweck nicht erfüllt, vergeudet Zeit.
- **die Ergebnisse der Teamaufgabe pünktlich eingefordert werden** und
- zusammengefasst werden, entweder schriftlich (Flipchart) oder mündlich (Referent vereinfacht, glättet, korrigiert etc.).
- **schriftlich im Skript vorbereitet wird**. **Bauen Sie absichtliche Fehler** in einen rechtlich relevanten Text ein und lassen Sie die Teilnehmer die Fehler finden. Geben Sie **Multiple Choice** Aufgaben, um Wissen abzufragen, natürlich nur im Gespräch mit Nachbarn. Geben Sie Fälle, Dialoge, Testamente, lustige Begebenheiten, Verträge, Unfallberichte etc., ruhig auch anonymisiert aus Ihrer Praxis, und lassen sie die Teilnehmer „Nüsse knacken“.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

- **Sie schriftliche Aufgaben im Skript geben**, die zu zweit oder zu dritt erledigt werden müssen und deren Ergebnis das Thema weiter führt, abschließt, inhaltlich bereichert oder hilft, bisherige Lernerfolge zu kontrollieren.
- **nach der Mittagspause ein 10 Minuten Fall gelöst werden muss**. Stellen Sie die Gruppen willkürlich zusammen. Jeder Teilnehmer sagt der Reihe nach laut eine Zahl, fortlaufend von 1 bis 3, dann wieder bei 1 weiter. Jeder merkt sich seine laut gesprochene Zahl. Alle Einser in diese Ecke, alle Zweier in eine andere Ecke und alle Dreier hierher. Sie mischen dadurch wild die Teilnehmer, und niemand wird je müde. Arbeitsauftrag kristallklar und zusätzlich ansagen, dass Sie auf die Minute pünktlich um 14.15 Uhr weiter machen mit den Ergebnissen (einhalten!).
- **jedes Ergebnis nur einmal eingesammelt wird**. Redundanzen sind tödlich!
- in größeren Gruppen die Teilnehmer **zeitgleich unterschiedliche Aufgaben lösen**. Dabei sammelt der Referent nacheinander alle Ergebnisse mündlich ein, während alle Teilnehmer der anderen Gruppen im Skript **unter die drei jeweiligen Aufgaben** die Ergebnisse notieren! (akribisch vorbereiten!) Sie verdreifachen dadurch die **Lerngeschwindigkeit!**

Erfolgstipps

- Keine Gästegruppen ohne Anwalt und keine Anwaltsgruppen ohne Gast! (Todsünde)
- Üben Sie die „Staffelübergabe"! Bestimmen Sie ein Gastgeber-Team, das Ihnen hilft.
- Die Gäste suchen Leichtigkeit und Information. Kombinieren Sie das. Üben Sie Small Talk!
- Streben Sie einen Anteil von mindestens 30 % Nicht-Mandanten bei jedem Event an!
- Mandantenseminare: Rüsten Sie methodisch auf. Abwechslung ist Pflicht!

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Journalisten

100 % indirekte Akquise

„*Schreibe kurz – und sie werden es lesen. Schreibe klar – und sie werden es verstehen. Schreibe bildhaft – und sie werden es im Gedächtnis behalten.*“[1]

Wer hätte gedacht, dass ausgerechnet Joseph Pulitzer **Jurist** war! Selten bekamen Anwälte den nach ihm benannten Preis; seine Anforderung an klare, knappe, inhaltsreiche und metaphorische Sprache erscheint Anwälten eher wie eine **irreale Dramaturgie** in einem Science-Fiction-Film: **Kurz schreiben sie nicht**, weil sie alle rechtlichen Eventualitäten abdecken möchten, **klar schreiben sie nicht**, weil ihnen Unklarheit taktisch oft nützt, und **bildhaft sprechen sie nicht**, weil sie es nicht gelernt haben.

Dieses Kapitel wird behilflich sein, in drei Abschnitten die Begegnungen zwischen **Anwälten und Journalisten** so zu optimieren, dass außer den beiden auch noch die Leser und die Mandanten profitieren:

I. Journalisten und Anwälte – eine unheilige Allianz?
II. Journalisten sind Multiplikatoren. Sprechen Sie sie aktiv an!
III. Optimieren Sie Ihre Sprache

I. Journalisten und Anwälte – eine unheilige Allianz?

„*Journalisten klopfen einem ständig auf die Schulter – auf der Suche nach der Stelle, wo das Messer am leichtesten eindringt.*“[2] Diese Sicht auf **Ethik und Antrieb eines Berufsstandes** kommt von einem, der es wissen muss.

Auch Anwälte haben nicht von vornherein eine immer **positive Sicht** auf diesen Berufsstand. Das vielfach registrierte gegenseitige **Misstrauen** ist aus diversen Gründe groß: Anwälte fürchten

– die **Neutralität** von Journalisten. Journalisten zerren alle **Informationen gleichrangig** an die Öffentlichkeit; nicht immer dient das dem Anwalt; auch Mandanten sind dadurch gefährdet.

1 Joseph Pulitzer, österreich-ungarischer Journalist und Zeitungsverleger. Der nach ihm benannte Preis für journalistische Leistungen ist von Journalisten begehrt wie ein Oskar und wird seit dem Jahr 1917 jedes Jahr im April in derzeit 21 Kategorien an der Columbia Universität, New York, verliehen.
2 Robert Lembke, Journalist und Fernsehmoderator (1913-89), zitiert nach http://www.zitate.de.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

- die **Parteilichkeit** von Journalisten, die für Verbände, Fachzeitungen, politische oder ethnische Gruppen und bestimmte ökonomische Interessen oder Peergroups schreiben. Oft haben sich diese Journalisten bereits durch **eigene Denkgewohnheiten** oder durch **Informationen der Gegenseite** eine **Meinung** gebildet und **schlachten sie aus**.
- **ökonomische Antriebe** der Journalisten**,** die zu inhaltlich **unnötigen Dramatisierungen** des Stoffes, rechtlich **unhaltbaren Vergleichen** und der Fokussierung auf **unbedeutende Details führen könnten.** Das gilt nicht nur für Zeitungen, die jeden Morgen Riesenbuchstaben in der Überschrift haben müssen, sondern auch für **seriöse Nachrichtenblätter.** Ins Blatt schafft nur, **wer was zu sagen hat**. Das gilt für Journalisten ebenso wie für Anwälte. Die Zeitung wird besser verkauft durch **prägnante Details** und für die Leser interessant aufbereitete **interessante Themen**.
- den **Zeitmangel** der Journalisten. Interviews sind immer **sehr kurz**. Inhalte in der kurzen Zeit weiter zu geben, will gelernt sein.
- **Ideologien** auf Seiten der Journalisten. Besonders **Strafverteidiger** haben ein **gespaltenes Verhältnis** zu Journalisten. Wenn **Mandanten prominent** sind, treffen ihre Anwälte auf ein **besonders ausgeprägtes öffentliches Verurteilungs- oder Freispruch-Interesse**, das Journalisten gewöhnlich **bedienen** oder **bekämpfen** wollen.
- Wenn Mandanten im Zentrum spektakulärer Geschehnisse stehen, verkaufen ihre Anwälte zwar gern die Geschichte **exklusiv an Magazine**, um ihr **Honorar ungefährdet** zu bekommen oder um die Medien für eigene inhaltliche Zwecke **gezielt einzuspannen,**[3] **können aber doch die Ergebnis-„Färbung" nicht immer ausreichend kontrollieren.**

Andererseits brauchen Anwälte Journalisten, und Journalisten brauchen Anwälte. Die Chancen für Kooperationen stehen gut, denn die **Gemeinsamkeiten** sind stark. Beide sind angewiesen auf **öffentliches Image** und möchten es **befeuern**. Beide möchten **verkaufen**, die einen Zeitungen, die anderen Strategien. Beide sind für den jeweils anderen **Multiplikatoren.** Ein Journalist mit **guten Kontakten** gehört als Mandant – selbst wenn der erste Fall kein hohes Honorar einbringt – immer zu den **A-Mandanten.** Selbst wenn er kein Mandant ist; ein **großes Publikum** erreicht er immer.

Dennoch nutzen Anwälte die **gegenseitige Bereicherungsmöglichkeit** nicht ausreichend. Um das zu ändern, sollten sie zunächst den **Alltag von Journalisten** kennen lernen.

---

3 Details zu „Litigation-PR" und gezielter Beeinflussung der Öffentlichkeit und der Gerichte im Kapitel „Public Relations".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

II. Journalisten sind Multiplikatoren. Sprechen Sie sie aktiv an!

Freie Journalisten sind immer auf der Suche nach **lohnenden Themen**. Lohnend sind Themen, wenn der Journalist sie **in einer Zeitung platzieren**, also verkaufen kann. Anwälte sind häufig **Lieferanten aktueller Themen**.

Erfolgreiche Kontakte zwischen Journalisten und Anwälten entstehen durch die **Interessen beider** – und in beide Richtungen:

- **Journalisten wollen Zeitungen verkaufen**. Sie wenden sich zu diesem Zweck an Anwälte, die sich als **Spezialisten** für bestimmte Rechtsthemen etabliert haben oder etablieren. Leser interessiert Expertenwissen.[4]
- **Anwälte wollen** Mandate **akquirieren**. Sie wenden sich daher an Journalisten, weil diese Multiplikatoren sind und **Themenwissen** verbreiten können, das die Leser **auf die Anwälte aufmerksam** macht.

Um **Journalisten offensiv anzusprechen**, nützt Ihnen das Wissen um deren Befindlichkeiten. In vielen **Lokalzeitungen** ist – auch wegen der **Konkurrenz durch elektronische Medien** – die **Personaldecke** in den letzten zehn Jahren mehr als halbiert worden. 70 % ihres Reportagebedarfs decken kleinere Lokal-Zeitungen durch freie Journalisten. Angestellte **Redakteure** sind den ganzen Tag zeitlich und inhaltlich unter Druck. Da können Sie doch ebenfalls **helfen!** Und noch etwas: **Sie müssen Journalisten nicht persönlich kennen, um sie zu bereichern.**

Finden Sie in den folgenden Abschnitten einige Tipps für eine **von Anwälten initiierte Kooperation mit Journalisten** für Ihre Akquise:

1. Bieten Sie aktiv Kolumnen an

Rufen Sie spätestens am Tag nach der Bekanntgabe eines für die **Leser relevanten Urteils** die acht oder zehn freien Journalisten oder einige Redaktionen von Lokal- oder Fachzeitschriften Ihrer **geografischen Umgebung** oder Ihres **fachlichen Sprengels** an, die Sie als erste gegoogelt haben – oder auf andere Weise bereits kennen.

Bieten Sie ein **aktuelles, derzeit Wogen schlagendes Thema** – fertig und verständlich aufbereitet mit **Lesernutzen** und ohne **Fremdwörter**, dann kann ein Journalist **vermutlich nicht nein** sagen. Engagieren Sie dazu notfalls **freiberufliche Texter!** Bieten Sie eventuell an, dass der Journalist Ihren **Artikel umarbeitet** und Sie darin **zitiert**, besonders wenn er ein **Fachjournalist** ist.

Wenn Sie die angerufene Zeitung **selber lesen**, fällt Ihnen die **Bedarfsanalyse** leichter. Sie können dort aus eigener Anschauung eine Themen-Lücke beschreiben: *„… und da ist mir aufgefallen, dass Sie gar keine **regelmäßigen Rechtskolumnen** haben. Was würden Sie davon halten, wenn ich Ihnen ein Beispiel, alltagstauglich auf-*

4 Vgl. Details zu PR und Pressearbeit im Kapitel „Public Relations“.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

bereitet, unverbindlich übersenden würde? ***Meine Mandanten finden*** (Perspektivwechsel) *diese kleinen Aufsätze äußerst hilfreich*."

Durch regelmäßige **Kolumnen** entwickelt sich Ihre **Akquise sprunghaft**. Versuchen Sie, eine **monatliche Kolumne** zu platzieren, mit schmissiger **Überschrift**, nutzbringendem **Untertitel** und einfachster **Sprache**. Haben sie alle **zwölf Titel eines Jahres** bereits fertig (zumindest die Überschriften und ein Beispiel für einen Artikel), und präsentieren Sie **alles „aus einem Guss"**, mit aktuellem Foto, Vita und Ihrer Webseite.

Ihr Kurz-Aufsatz zum aktuellen Thema ist bereits **geschrieben** und liegt im **Moment des Erstanrufs versandfertig** auf Ihrem virtuellen Schreibtisch. Das Telefonat mit der Redaktion dauert zwei Minuten und bietet den Lesern vor allem den „Nutzen, den meine Mandanten dadurch hatten." (Perspektivwechsel). Der **Inhalt des Artikels** ist weniger interessant als der **Vorteil**, den er den Lesern bietet.

Die **Struktur eines Cold Calls**[5] **bei Multiplikatoren, also auch bei Journalisten,** besteht aus fünf Punkten:

- **Vorbereitung**: Welche Zeitung kann zu Ihren Multiplikatoren gehören? Ermitteln Sie, wie viele und **welche anderen Rechtsanwälte** regelmäßig für sie schreiben. Über welche Themen? Gibt es Sonderbeilagen? Wenn ja, wer hat darin schon geschrieben? Welche Journalisten kennen Sie persönlich? Was können Sie für diese Bekannten tun? Und umgekehrt?
- **Vorstellung:** Name, Vorname, Beruf, Stadt. Teilen Sie mit, dass der Angerufene Sie nicht kennt und dass Sie eine **Idee für seine Leser** haben. Die **Zufriedenheit der Leser** sichert die **Arbeitsplätze der Redakteure**.
- **Zeitkorsett** („Hätten Sie in diesem Augenblick zwei Minuten für mich Zeit?" oder „Hätten Sie einen Augenblick Zeit für mich? Oder: „Ich habe eine gute Idee für Ihre Leser. Passt es jetzt?").
- **Nutzen** Ihres Produkts: Ihr Können ist für den Redakteur zunächst unwichtig, ebenso wie die besonderen **Merkmale Ihrer Spezialisierung**. Ihn überzeugt, wenn seine Leser den **Artikel brauchen oder gern lesen**. Der **Perspektivwechsel „**Meine Mandanten haben durch diesen kleinen Aufsatz drei Vorteile benannt" erspart Ihnen jede **Angeberei** und den Eindruck **unbewiesener Behauptungen.**
- **Genehmigung** für die Übersendung: „Wenn Sie es wünschen, kann ich den Aufsatz auch gleich per E-Mail übersenden, dann haben Sie ihn gleich auf dem Schreibtisch?"
- **Zukunft:** Bieten Sie **weiter führenden Kontakt** an. Auch der muss dem Angerufenen **konkret nützen**, sonst macht er das nicht. „Wenn der Artikel für Ihre Leser interessant war, kann ich gern weitere verfassen. Es gibt immer wieder Gerichtsurteile, die den **Alltag Ihrer Leser beeinflussen**." Oder: „Wenn Sie das für sinn-

5 Vgl. die Struktur von „Cold Calls" beim zukünftigen Mandanten im Kapitel „Telefonakquise".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

voll halten, melde ich mich in der nächsten Woche noch einmal, um Ihre weiter führenden **Fragen zu beantworten**."

– **Nachbereitung:** die wichtigsten Informationen über diesen Redakteur unter dem Suchbegriff „Multiplikatoren" in die **Datenbank** eintragen, mit **Kontaktprotokoll, Vereinbarung**, seinen **Fragen** und **Interessen**.

2. Bieten Sie ausformulierte E-Mail-Interviews

Journalisten haben nie Zeit. Rufen Sie also an und bieten Sie ein fertiges **E-Mail Interview zum Gerichtsurteil X**, das heute Morgen in den Nachrichten verkündet wurde. Wenn das Urteil im Verkehrsrecht war, kommen auch Autozeitungen oder **frische Flyer** in Autohäusern in Betracht. War es im Familienrecht, haben Sie vielleicht schon lange vor dem Urteil den Flyer vorbereitet und rufen am **Morgen des Urteils** die Zeitung an. Sie übersenden **vorbereitete Fragevorschläge und die dazu passenden Antworten**.

Nehmen Sie auch hier Journalisten Arbeit ab. Geben Sie allerdings zu verstehen, dass die Fragen **nur Vorschläge** sind, sonst gefährden Sie seine Berufsehre.

3. Je breiter die Streuung desto schmaler das Ergebnis

Viel hilft nicht viel! Manche Anwälte versenden **Pressemitteilungen häufig** und an einen **breiten** Verteiler. Das **nervt Journalisten.** Sie fühlen sich **nicht persönlich angesprochen** und „ausgenutzt". Die **Pressemitteilungen** wandern direkt in die P-Ablage. Ändern Sie das! Fokussieren Sie bei solchen Aussendungen auf bestimmte Adressaten und **beschränken Sie Ihre Aussendungen** auf wenige Fälle.

4. Strukturieren Sie Ihre Botschaften

Konstruieren Sie erst das **Dach über Ihrer Botschaft** und räumen Sie danach die Zimmer ein! Der Leser liest einen Artikel nicht, um dessen **Sinn zu verstehen**, sondern er liest ihn, **weil** er die **Grundaussage teilt** oder **interessant findet**: Das zwingt auch Anwälte dazu, zunächst das für die Bevölkerung **verständliche und attraktive(!) „Dach"** zu benennen („Emmely sitzt wieder an der Kasse"), um erst danach den rechtlichen Vorgang zu erwähnen („Bundesrichter heben die Kündigung der Kassiererin auf").

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

5. Rufen Sie spezialisierte Multiplikatoren an

Viele Journalisten sind spezialisiert. Manche auf **Branchen** (Fachjournalisten: Auto, Computer, Reise, Versicherungen), andere auf **Regionen** (Fürther Nachrichten), andere auf **Bevölkerungsgruppen** (Migranten), wieder andere auf **Rubriken** (Politik, Lokales, Wirtschaft, Sport, Feuilleton) oder **Medien**. Sie arbeiten für Zeitungen, Fernsehen, Onlineredaktionen, Radio. Jede dieser Spezialisierungen kann behilflich sein, Ihre **Zielmandantschaft** leichter zu erreichen.

III. Optimieren Sie Ihre Sprache

Wenn ein Jurist ein Problem erklärt, fügt er dem ursprünglichen Problem ein **weiteres hinzu**: Ihn **versteht kein Laie**! Im Umgang mit Journalisten – im Zweifel ebenfalls ungeübt mit anwaltlichen Sprachen – haben Sie dadurch **Akquisenachteile**. Journalisten und ihre Kunden (Leser, Fernsehzuschauer, Blogger) müssen die Sache **schnell und sicher verstehen** können.

1. Faszinieren Sie die „bügelnde Hausfrau"

Wodurch richtet die „bügelnde Hausfrau" ihre Aufmerksamkeit auf das zeitgleich laufende **Fernsehinterview statt auf das „Bügeln"**? Das macht sie nur, wenn sie inmitten des allgemeinen „**Rauschens**" ein „**Signal**" unterscheiden kann.

Als **Rauschen** wird sie jedes „Gelaber" qualifizieren. Gelaber lösen Anwälte in Fernsehinterviews aus durch lange Sätze, Nebensätze, Einschränkungen, Gebrauch des Passivs, Einschübe, Schachtelsätze, Fremdworte, Fachsprachen, Füllwörter (ähm, irgendwie, insoweit, eigentlich etc.), pausenloses und zu schnelles Sprechen und hohe Stimmen.

Wer Zuschauer faszinieren möchte, sendet statt dessen **Signale** durch: **Provokante** Wörter, **kurze Sätze**, entschieden klingende **Modulation** (Stimme am Schluss jedes kurzen Satzes nach unten), Pausen, überraschend **kurze Antworten**, **Alltagsgeschichten**, immer das **Ergebnis zuerst**, (danach notfalls die Begründung), **skandalöse Zahlen**, verstehbare Vergleiche und **freche Sprüche**.

2. Bringen Sie Hauptsachen in Hauptsätze

„Einen ganzen Nachmittag lang wurde im Beisein beider Geschäftsführer und unter Hinzuziehung eines Steuerberaters darüber verhandelt, dass **ein Teil des Unternehmens verkauft** werden muss." Die **Hauptaussage** steht hier in einem Nebensatz und wird von mindestens zwei **Nebenaussagen** verdeckt. Anwaltssprachen beste-

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

hen aus langen Anläufen. Beim **Sprung selbst** sind die meisten Nicht-Juristen schon **erschöpft.**

Der Journalist will wissen: „Gibt es jetzt noch andere Möglichkeiten?" Der Anwalt sagt natürlich nicht: „Ja, es gibt noch das Mediationsverfahren. Das ist…" sondern er antwortet: „**Es ist also so, dass** es jenseits der hier erwähnten Möglichkeiten unter Umständen noch den Weg über ein Mediationsverfahren gibt, bei dem…"

Das „**Es ist also so, dass…" Syndrom** erinnert an die fatale Angewohnheit von Fußballern, ihre Sätze im Interview nach dem Spiel mit „Na gut, ähm…" zu beginnen.

3. Drücken Sie Aktionen ausschließlich in Verben aus

Anwälte „geben Stellungnahmen ab", statt etwas zu **sagen**. Sie sind „befasst mit der Durchführung einer Untersuchung", statt einfach nur etwas zu **untersuchen,** und sie „sind derzeit mit Klageerhebung beschäftigt" statt zu **klagen**.

Wenn der Gegner „unter Berücksichtigung seines gesamten Vorbringens in diesem Verfahren ein Entgegenkommen hinsichtlich einer Zahlung offenbar nicht einmal andeutungsweise in Erwägung gezogen" hat, dann ist irgendwann jedem klar: „**Der Gegner zahlt nicht."**

„Warum einfach, wenn es auch kompliziert geht?" fragen sich offenbar Anwälte und scheuen sich zu **Lasten der Leser, einfache Verben zu benutzen.**

4. Ersetzen Sie Fachsprachen durch Laienformulierungen

Fachsprachen sind **nur für Fachsprachler interessant**. Durch Fachsprachen können **Fachleute** den Fall genau verstehen und **Zeit sparen**. Für alle anderen Menschen sind Fachsprachen **missverständliches, verunsicherndes Kauderwelsch.** Wörter wie „Rechtsfolgenvereinbarung", „Schuldanerkenntnis" oder „Vorvertrag" sind **absolut unverständlich** für Laien.

Fragen Sie einen Laien, ob er einen **Vertrag** hat. Was wissen Sie, wenn er „nein" sagt? **Sie wissen gar nichts**, da Ihnen die **Deutungshoheit** über das Wort „Vertrag" fehlt. Sie haben, genau wie der Laie, lediglich einen „Deutungs-Usus". Dasselbe betrifft (Rechts-)Wörter wie „arglistig", „grundsätzlich" oder „in Kauf nehmen". Laien verstehen diese Wörter nicht in einem **rechtlichen Kontext**: „Er hat mich arglistig getäuscht" heißt für den Laien: „Er war besonders gemein zu mir". Lassen Sie im Gespräch mit Laien **Rechtswörter komplett weg**. Sie sparen viel **Zeit und Energie**.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

5. Sprechen Sie einfach

Unprofessionell und eitel klingen Anwälte, wenn sie ihre **Sprachrituale** auch Laien zumuten. Untereinander scheinen sich Anwälte daran nicht zu stören. **Vereinfachen** Sie Ihre Sprache Laien gegenüber:

Tautologien:	In der **letztinstanzlichen BGH Entscheidung** wurde das geklärt. (Der BGH hat das geklärt.)
Pleonasmen:	Er erwartet **Hilfe und Beistand** von seinem Chef. (Er erwartet **Hilfe** von seinem Chef.)
Verneinungen:	Es ist **nicht** anzunehmen, dass wir hier **nicht** weiterkommen. (Wir kommen hier bestimmt weiter.)
Ausländisch:	Das Vorgehen ist **kausal** für die spätere Unternehmensentwicklung. (Davon hängt ab, wie sich das Unternehmen entwickelt.)
Schwulst:	In Abrede stellen, Zu einem späteren Zeitpunkt, Eine Vielzahl von. (leugnen, später, viele)
Substantivierungen:	Die **Abnahme** der Arbeit konnte erst nach nochmaliger **Prüfung** erfolgen. (Der Chef hat das Ergebnis noch mal geprüft und dann abgenommen.)
Abstraktion:	In **mancherlei Hinsicht** hat sich seine Arbeitsweise verbessert. (Er arbeitet jetzt besser durch drei Dinge: 1.) … 2.) …. 3.) ….).
Passiv:	Es konnte keine Einigung zwischen den Parteien **erzielt werden.** **(**Die Parteien einigten sich nicht.)
Nominalismen:	Die **Verauslagung** der **Kosten** oblag der Gegenseite. (Die Gegenseite musste einen Vorschuss zahlen.)

Erfolgstipps

- Journalisten sind effiziente Multiplikatoren. Bieten Sie einen **Nutzen** für die Kooperation mit Ihnen!
- Bieten Sie **fertige Artikel** und E-Mail-Interviews. Lassen Sie sich **zitieren**!
- **Segmentieren** Sie Ihre Multiplikatoren. Je breiter die Streuung, desto **magerer das Ergebnis!**
- **Vereinfachen** Sie Ihre Sprache! **Verzichten** Sie auf Fachsprachen!
- Sprechen Sie **bildreich** mit **Beispielen** aus dem Alltag Ihrer zukünftigen Mandanten!

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Kanzleimarketing

„Wir müssen dringend was tun!“ Dieser Aufschrei von Anwälten ist angesichts **sinkender oder stagnierender Umsätze** mehr als verständlich; sein **Zeitpunkt** ist es nicht: „Wieso erst jetzt?“ fragt sich ein externer Beobachter und diagnostiziert eine gewisse **anwaltliche Scheu** vor rechtzeitig eingerichteten, großflächig angewandten und – vor allem – für jeden Anwalt derselben Sozietät **verbindlich festgelegten Marketingmaßnahmen**.

Nach diesen rufen Anwälte oft erst dann laut, wenn **Krisen** sich abzeichnen. Dieses Kapitel wird behilflich sein, **Methoden des Kanzleimarketings kritisch unter die Lupe** zu nehmen, ihre **strategische Einordnung** zu vollziehen, ihre **Wirkungsweise** zu beschreiben und die Methoden **rechtzeitig zu implementieren**.

Dieses Kapitel wird Sie dabei unterstützen, **Marketing** von **Werbung**[1] **und PR**[2] („Public Relations“) abzugrenzen und **Akquisepotenziale** Ihrer Kanzlei durch kleine und große Tipps **auszuloten** und zu **erhöhen**. Sechs Punkte sind dabei behilflich:

I. Quo vadis, Marketing?[3]
II. Kanzleimarketing erfordert Individualkommunikation
III. Kanzleien in der Öffentlichkeit: Marketing? Werbung? Public Relations?
IV. Kanzleimarketing: Vier „P“ mit großer Wirkung
V. Kanzleimarketing: 10 Tipps für das Marketing nach innen
VI. Kanzleikommunikation: Kleine Tipps mit großer Wirkung

I. Quo vadis, Marketing?

Anwälte in Deutschland dürfen seit März 1996 in bis dahin ungewohntem Umfang **Werbung für sich** machen. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass sie es seitdem auch **müssen**, um **nicht ins Hintertreffen** zu geraten. Selbst für den früher „beratungsresistenten“ Seniorpartner ist heute die **Notwendigkeit von Marketing** nach

1 Vgl. auch das Kapitel „Werbung“.
2 Detailreiche Informationen über „PR“ und „Litigation PR“, im Kapitel „Journalisten“.
3 Titel eines vom PMN Institut in den Räumen der Kanzlei CMS in Hamburg am 21.12.2005 veranstalteten Workshops mit Vortrag der Autorin zu der Leitfrage: „Was können Großkanzleien an ihrem internen Marketing optimieren?“; s. http://www.schieblon.com.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

außen und innen eine Selbstverständlichkeit geworden. Doch bei der Umsetzung hapert es nach wie vor.

Im ersten Abschnitt werden dafür **zwei Hauptgründe** beschrieben:

1. Internes Marketing hinkt dem externen hinterher

Die Zeiten sind längst vorbei, in denen Marketing als **Aneinanderreihung spektakulärer Einzelaktionen galt, die man ins Leben rief**, sobald ein Probleminhaber Hilfe benötigte. Heute ist klar, erfolgreiches Marketing von Anwälten geht vom **Kopf des Anwalts** in das **Herz des (zukünftigen) Mandanten**, nicht umgekehrt.

Das **Marketing nach innen** ist hierfür unverzichtbare Basis, und das auch aus philosophischen Gründen: *„Der Mutige lebt von innen nach außen, von der inneren Entscheidung, nicht von den Umständen her."*[4] Auch wenn viele Ideen aus der Industrie in Anwaltskanzleien Einzug gehalten haben; eine gewisse **Inkongruenz zwischen Marketing-Ideen und ihrer Umsetzung** wirkt nach wie vor auf externe Beobachter anachronistisch – und das in Kanzleien jeder Größe:

Großkanzleien beschäftigen seit Jahren **Marketingprofis, auf die die Partner selbst nicht hören,** während kleinere Kanzleien sich in den Einflussbereich **externer Berater** begeben, deren Tipps sie „toll" finden und **nicht oder nicht ausreichend umsetzen**!

Wie kommt das? Hier finden Sie fünf Antworten auf diese Frage – geordnet nach **Häufigkeit:**

- **Viele Köche verderben den Brei**: Wo **mehr als ein Partner** in einer großen Sozietät (ab ca. 10 Partnern) für das Marketing der Kanzlei und dessen **Budget** verantwortlich ist, **blockieren sich Entscheider gegenseitig**.
- Partner in größeren und Namensgeber bzw. Entscheider in kleineren Kanzleien haben Marketing **nicht als A-Aufgabe** auf dem Schirm und bezeichnen (und empfinden!) ihre eigene Prioritätenentscheidung als **Zeitmangel.**
- Auch manch **selbstverliebte und abschreckende Präsentation** nach außen sowie die anwaltliche Angewohnheit, eigenes Marketingpersonal nach innen nur **unzureichend zu unterstützen**, verdeutlichen diese **Inkongruenz**.
- Auch wenn Anwälte Maßnahmen **innerlich einsehen**, bleiben **Vorarbeiten und Konzepte** im Alltag unzureichend ausgenutzt. Das betrifft insbesondere die interne **Dokumentation**. Sie wird nicht genügend **beachtet, gepflegt oder genutzt**, besonders negative Folge ist hier die **unzureichende Vorbereitung** auf

4 Vortrag des in USA lebenden Fotografen und Autors Ulrich Schaffer zum Thema „Von innen nach außen leben". Schaffer ist ein spiritueller, suchender Mensch, sozialkritisch und ökologisch engagiert. Seine überkonfessionelle Weite und seine herzliche Art spricht u. a. viele Leser aus christlichen Gemeinden an, aber auch weit darüber hinaus.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

öffentliche Akquisetätigkeiten wie Pitches,[5] Vorträge, In-house Veranstaltungen[6] und alle weiteren Events.

– Nicht alle sind unter einem **„Marketing-Hut"**. Das anwaltliche **Selbstbild der „Primadonna"** widerspricht dem Gedanken, dass alle Anwälte „an einem Strang ziehen". In kleinen Kanzleien liegt das an der unterschiedlichen, bisweilen sogar entgegengesetzten Gewichtung „verkäuferischer" Aktivitäten. In größeren fehlen **standortübergreifende Maßnahmen**, besonders nach Fusionen. Das Phänomen der **„zwangs-angeglichenen" Unternehmenskulturen** gestaltet sich als **kulturelles Hindernis**. Das geht bei der **Höhe des Honorars** los (in Amerika etwa doppelt so hoch) und endet noch lange nicht bei den in angelsächsischen Kanzleien vollkommen selbstverständlichen „Reviews" der **vierteljährlichen Quartalszahlen und deren Veröffentlichung.**

2. Tote Pferde tragen nicht

Anwälte verwenden **Marketingmaßnahmen, deren Wirkungslosigkeit sie kennen**! Es ist angeblich eine Weisheit der Dakota-Indianer: "Wenn Du entdeckst, dass Du ein totes Pferd reitest, steig ab." Dieser Weisheit folgt längst nicht jeder anwaltliche Reiter. Manche Anwälte

– besorgen eine stärkere Peitsche,
– finden es wichtig, überhaupt ein Pferd zu haben,
– reden sich ein, dass es immer noch Hoffnung für tote Pferde gibt,
– beschwichtigen: „So tot ist das Pferd nicht, wie es aussieht.",
– fragen andere, wie sie tote Pferde reiten,
– bilden eine Arbeitsgruppe, um das tote Pferd wiederzubeleben,
– verordnen sich und ihren Teams eine Trainingseinheit, um besser reiten zu lernen,
– kaufen Leute von außerhalb ein, um das tote Pferd zu reiten,
– ergänzen ein totes Pferd durch ein weiteres, um das Tempo zu erhöhen,
– investieren, um die Leistung des toten Pferdes zu erhöhen,
– glauben gar nicht daran, dass es tote Pferde gibt.

Anwälte setzen gewöhnlich keine **Instrumente** zur **Quantifizierung der Akquisewirkung** ihrer derzeitigen Maßnahmen ein,[7] machen gewöhnlich **keine Marktanalyse**, definieren kein tragfähiges, konkretes **Unternehmensziel,**[8] kennen die **Alter-**

5 Hier Synonym verwandt mit „Beauty Contest" = die Kanzleipräsentation auf Einladung eines Anfragers, vgl. dazu auch das Kapitel „Beauty Contest".

6 Siehe Kapitel „In-house Veranstaltungen".

7 Obwohl in ca. 40 % der durch die Autorin trainierten Kanzleien die bislang bereits gekaufte und in vielen anderen Bereichen der Kanzlei seit langem erfolgreich eingesetzte Kanzleisoftware eine solche Quantifizierung und Spezifizierung zuließe.

8 Vgl. die Tipps zur Definition und Erreichung von Kanzleizielen im Kapitel „Zielführung".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

native zu ihren jetzigen Verhaltensweisen nicht oder trauen dieser **Alternative** nicht, empfinden neue Maßnahmen wegen **„aktuell guter Umsätze“** als nicht notwendig – oder handeln einfach nur **aus Gewohnheit!**

Die folgende **Tabelle** ist Ergebnis einer repräsentativen Umfrage[9] des SOLDAN Instituts für Anwaltsmanagement und offenbart ein **massives Dilemma deutscher Anwälte**: Anwälte verwenden Marketingmaßnahmen, von deren **Wirkungslosigkeit sie überzeugt** sind.

Die Tabelle erfasst unter 710 zufällig ausgesuchten, in Deutschland zugelassenen Anwälten deren **verwendete Methoden** (linke Spalte), den Prozentsatz, in dem diese **Methoden zur Anwendung kommen** (mittlere Spalte) und die Rangfolge jener **Werbewirksamkeit** (wirksamste Methode Platz 1, am wenigsten wirksame Platz 24), die **dieselben Personen** (!) diesen Werbemethoden zusprechen. SOLDAN stellt eine „erhebliche Inkonsistenz zwischen **dem faktischen Werbeverhalten** einerseits und den **wahrgenommenen Werbewirkungen andererseits**“[10] fest:

Besonders **schwere Inkongruenzen** finden Sie in der Tabelle **fett** gedruckt:

Maßnahme	verwendet von	Platzierung Wirksamkeit
1. Internetauftritt	69,9 %	5.
2. **Gelbe Seiten**	**63,9 %**	**15.**
3. **Weihnachts- / und Geburtstagskarten**	**48,0 %**	**20.**
4. **Kostenpflichtige Anwaltssuche**	**41,3 %**	**18.**
5. **Anzeige in Wochenblättern**	**35,4 %**	**17.**
6. **Seminare + Vorträge für potenzielle Mandanten**	**32,4 %**	**3.**
7. **Sponsoring**	**28,3 %**	**21.**
8. Anzeigen in Tageszeitungen	28,0 %	16.
9. **Seminare + Vorträge für Mandanten**	**26,5 %**	**2.**
10. Internetwerbung	23,9 %	14.
11. Kanzleibroschüre	22,1 %	12.
12. **Mandantenbrief**	21,0 %	**8.**

9 SOLDAN-Studie 2011, Dr. Matthias Kilian: „Wirksamkeit anwaltlicher Marketingmaßnahmen – eine empirische Untersuchung zur Unternehmenskommunikation in Anwaltskanzleien“, DeutscherAnwaltVerlag 2011. SOLDAN befragte 710 Anwälte stichprobenartig per Fax. Weder Kanzleigröße noch Rechtsgebiete, Berufserfahrung oder Bekanntheit waren eingrenzende Faktoren für die Auswahl.

10 A.a.O., S. 31; die Tabelle fasst die SOLDAN Ergebnisse der S. 29 und 32 zusammen.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

13. Werbegeschenke	20,4 %	22.
14. Wissenschaftliche Publikationen	18,0 %	9.
15. **Juristische Artikel in Tageszeitungen**	**15,1 %**	**6.**
16. „Events" für Mandanten	12,8 %	7.
17. Pressemitteilungen	12,7 %	4.
18. **Fachseminare Aus- und Fortbildung Mandanten**	**12,1 %**	**1.**
19. Informationsbriefe für potenzielle Mandanten	11,7 %	13.
20. Fensterwerbung, KFZ Aufschrift	10,8 %	11.
21. Werbung im öffentlichen Raum	10,0 %	23
22. Flyer, Wurfzettel, Werbebeilagen	6,6 %	19.
23. Öffentliche Hinweise auf pro bono	5,9 %	10.
24. Rundfunk-, Fernseh- und Kinowerbung	2,5 %	24.

II. Kanzleimarketing erfordert Individualkommunikation

1. Individualkommunikation ist das Gebot der Stunde

Die anwaltliche Leistung ist kein Kühlschrank. Ihre Nutzer können sie nicht testen, nicht anfassen, nicht alltäglich nutzen, nicht bei Nichtgefallen zurückgeben, nicht höher drehen, nicht an- und abschalten – und manchmal fehlt die Bedienungsanleitung!

Die Anwaltsleistung ist hoch erklärungsbedürftig und nicht anfassbar. Marketingspezialisten mahnen daher: *„Instrumente, mit denen einen **individuelle Kommunikation** ermöglicht wird, sind umso bedeutender, je **immaterieller, erklärungsbedürftiger** und je **weniger standardisiert** eine Leistung ist"*.[11]

Tipp
Je abstrakter eine Leistung ist, desto individueller muss sie kommuniziert werden.

Wer Kühlschränke verkauft, kann den **Kühlschrank für sich sprechen** lassen. Wenn das Produkt jedoch – wie bei einem Anwalt – eher stumm bleibt, muss das **sein Träger** tun. **Individualkommunikation** ist also das Gebot der Stunde. Sie ist ein Garant dafür, dass **anwaltliche Leistung anschaulich wird**.[12]

11 *Meffert/Bruhn*, S. 479.

12 Vgl. Zahlen und weit ausführlichere Darstellungen in SOLDAN: „Wirksamkeit anwaltlicher Marketingmaßnahmen", Band 6, 2011, S. 35.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

2. Persönliche Kommunikation

Der Anwalt begibt sich selbst in das **Gesichtsfeld seiner (zukünftigen) Mandanten.** Diese hat er zuvor **segmentiert**. Er veranstaltet Seminare, Vorträge oder andere In-house Events, die den **Bedarf** der erst ausgesuchten und dann aufgesuchten Klientel genau treffen und dann befriedigen. Charakteristisch ist hier, dass sich Anwalt und (zukünftige) Mandanten **persönlich gegenüber stehen**. Es ist kein Zufall, dass Anwälte **diese Marketingrichtung als erfolgreichste** einstufen. Einige Zahlen dazu: Noch 2002 veranstalteten 82% der befragten[13] deutschen Anwälte **keinerlei Mandantenseminare und Vorträge**, während 2011 gilt:

- Je höher die Anzahl gewerblicher Mandate, desto höher die Anzahl **persönlicher Kommunikationsmaßnahmen für potenzielle Mandanten** (64% aller befragten Kanzleien mit einem Anteil gewerblicher Mandate ab 91%).
- Je **spezialisierter Anwälte auf Zielgruppen** (nicht auf Rechtsgebiete!) sind, desto häufiger veranstalten sie **persönliche Kommunikationsmaßnahmen für potenzielle Mandanten** (fast die Hälfte aller Befragten).
- 53% der größeren Kanzleien (mehr als 10 Anwälte) und überörtlichen Sozietäten sind Veranstalter **regelmäßiger Mandantenfortbildungen**.

3. Direktkommunikation

Der Anwalt **übersendet gezielt Botschaften** an zukünftige und derzeitige Mandanten durch Newsletter, Grußkarten, Telefonate und unverlangte schriftliche Angebote, auch per E-Mail. Er setzt auf „Push Communication“,[14] ist **selbst der Aktive** und hat normalerweise **keinen geregelten Überblick über das Feedback** des „passiven“ Parts, also des Rezipienten. Die Empfänger sind stets **persönliche Adressaten.** Diese Art des Marketings hat die **Bindung bestehender Kontakte** zur Folge, gilt als eine der Möglichkeiten, **Cross Selling**[15] einzuführen und ist wenig erfolgreich bei der Gewinnung neuer Mandate. 2011 sahen dazu die Zahlen so aus:

- **Weihnachts- und Geburtstagskarten** wurden 2011 von 48% der Befragten versendet.
- **Mandantenbriefe** an bestehende Mandanten werden von 21% der befragten Anwälte versendet, **Informationsbriefe an potenzielle Mandanten** dagegen nur von 11%. (Hauptbedenken: „Berufsstand beschädigt“).

---

13 Institut für Freie Berufe: „Marketing in Anwaltskanzleien“ (2002), S. 81, zitiert nach SOLDAN, „Wirksamkeit anwaltlicher Marketingmaßnahmen“, Band 6, 2011, S. 35.

14 Push = schieben, Push Communication schiebt den zukünftigen Mandanten durch den Anwalt an.

15 Vgl. das Kapitel „Cross Selling“.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

- Je älter ein Anwalt ist, desto weniger arbeitet er mit **Methoden der Direktkommunikation** (liegt auch an der Wettbewerbssituation, die jüngere Anwälte zwingt, „mehr zu machen").
- Je höher der **Anteil an gewerblichen Mandaten**, desto höher der Anteil an Maßnahmen der Direktkommunikation.

4. Multimediakommunikation[16]

Der Anwalt stellt sich zur Schau in elektronischen Chats, Foren, Internetseiten, Suchservice und setzt auf **„Pull Communication"**,[17] mit einem – abhängig von eigener technischer Einrichtung – deutlichen, jedoch **nicht flächendeckenden Feedback von Userseite**. Multimediakommunikation gilt als „computergestütztes, interaktives und multimodales Kommunikationssystem", das von „individuellen Informationsbedürfnissen der Rezipienten gesteuert wird".[18] Webseite, Videostreams, Gästebücher, Blogs, Foren und auch ein bezahlter elektronischer Anwaltssuchservice gehören beispielsweise dazu.

- 2002 unterhielten 37 % aller befragten Kanzleien[19] eine Kanzleihomepage, während sich diese Zahl im Jahr 2011 fast verdoppelt hatte.
- Je jünger Anwälte sind, desto eher hatten sie 2011 eine eigene Webseite (89,3 % der unter 35-jährigen).
- Interessant: In Kanzleien mit 61–90 % **gewerblicher Mandate** ist 2011 die **Anzahl der Webseitenbetreiber** mit 80,2 % am höchsten, während deren Anzahl wieder signifikant auf 71 % sinkt bei Kanzleien mit **fast ausschließlich gewerblicher Klientel**.
- Je höher der Anteil gewerblicher Mandate, desto geringer der Anteil **bezahlter Werbung** im Internet.

5. Kanzleien in der Öffentlichkeit: Marketing? Werbung? Public Relations?

Doch nicht nur der einzelne Anwalt sondern auch seine **gesamte Kanzlei** steht im Fokus und erzielt durch diverse Vorgehensweisen eine **öffentliche Wirkung**. Ob Sie neue Mandanten gewinnen, ehemalige Mandanten zurück gewinnen oder derzei-

16 Vgl. das Kapitel „Online-Akquise".
17 Pull= ziehen, Pull Communication zieht den Mandanten durch indirekte Maßnahmen zum Anwalt.
18 *Meffert/Bruhn*, S. 533.
19 Institut für Freie Berufe: „Marketing in Anwaltskanzleien" (2002), S. 81, zitiert nach SOLDAN: „Wirksamkeit anwaltlicher Marketingmaßnahmen", Band 6, 2011, S. 35.

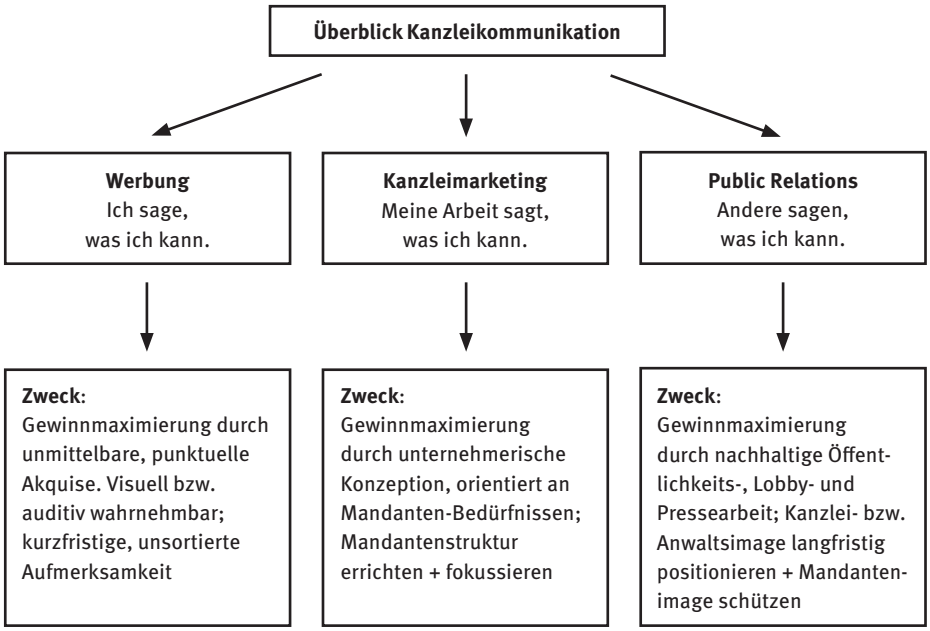
Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

tige Mandate ausweiten möchten – für alle **drei Akquise-Zeitzonen** bewirkt ein gut strukturiertes **Kanzleimarketing nachhaltige Erfolge**.

Auch über diese Voraussetzung beginnen deutsche Anwälte in aller Regel **zu spät** nachzudenken. Erst wenn **Umsätze stagnieren** oder gar **zu sinken beginnen**, starten Überlegungen, „was wir tun könnten". Die Lösung liegt auf **drei Gebieten**:

1. **Marketing** = **Meine Arbeit sagt, was ich kann.**
2. **Werbung** = **Ich sage, was ich kann.**
3. **Public Relations** = **Andere sagen, was ich kann.**

Hier finden Sie die drei Richtungen anwaltlicher Öffentlichkeitsarbeit in einem Überblick:



6. Marketing = „Meine Arbeit sagt, was ich kann."

Marketing ist der **Oberbegriff** über alle strukturierten, geplanten, verkaufsfördernden und öffentlichkeitswirksamen Maßnahmen einer Kanzlei und beantwortet die **Leitfrage:** Was ist das Beste für den Kunden?

Marketing bringt Kanzleileistungen, -image und -besonderheiten in die **Öffentlichkeit**. Marketing besteht aus einer **mittel- bis langfristigen Strategie**, die auf **zuvor ermittelten Kundenwünschen und Marktbedürfnissen** basiert.

Marketing hat **nichts Zufälliges** oder **Beliebiges**. Es **strukturiert Kanzlei-Leistungen und** fokussiert das **Verhalten aller Anwälte und Mitarbeiter** sowie die

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Ausrichtung von **Werbung, PR** und der gesamten **Produktpalette** Ihrer Kanzlei auf einen bestimmten **Mandantenstamm** oder bestimmte **Rechtsgebiete**.

Ein Marketingkonzept ist – als Gesamtheit aller geplanten Maßnahmen – eine **direkte Folge Ihres Unternehmensziels**[20] und bildet die **Statik** Ihres Hauses.

7. Werbung[21] = „ Ich sage, was ich kann."

Werbung besteht aus **bezahlten Botschaften**, durch die **positive Eigenschaften** eines Produkts oder einer Dienstleistung **kurzfristig und direkt** promotet werden. Werbebotschaften sind **öffentlich und unmittelbar** auch dann **sichtbar oder hörbar,** wenn der Mandant **weder in der Kanzlei ist oder war** noch dem **Anwalt persönlich begegnet**. Darunter fallen Zeitungs- oder Zeitschriftenanzeigen, Radio- oder Fernsehspots, im Internet AdWords, Anwalt24 oder andere bezahlte Anwalts-Suchdienste, Gelbe Seiten, Plakate, Mandantengeschenke, Glückwunschkarten, Flyer, Briefkasten-, Auto- oder Buswerbung, das Logo am Fahrradständer, die Aufschrift auf dem Kanzleifenster, TV-, Kino- oder Radio-Spots, Zeitungsanzeigen, Online-Banner, etc.

Werbung kann generell Geschmack, Zeitgeist, **Einstellungen zu den Angeboten** und zum **Unternehmen** verändern sowie **Nachfrage generieren**, Image verändern und Alleinstellungsmerkmale verankern helfen.

Werbung gilt als die **ineffizienteste und daher teuerste aller Marketingmethoden** im Anwaltsbereich.

8. Public Relations[22] = „Andere sagen, was ich kann."

Die „öffentlichen Beziehungen" stärken nachhaltig das **Ansehen der Kanzlei** und fördern indirekt deren **wirtschaftlichen Erfolg.** Alles gehört zur „Public-Relations Arbeit, was andere dazu bewegt, **über die Kanzlei, den Anwalt oder den Mandanten zu reden.** Anwälte und ihre Mandanten haben nicht nur eine Beziehung zueinander sondern auch gemeinsame **Beziehungen zu** Gerichten, Presse, Gegnern, Staatsanwaltschaften, Vereinen, Behörden, Lobbies oder ganzen Ländern.

Um diese **Beziehungen nutzbar zu machen**, richten Anwälte PR-Maßnahmen ein. Sie werben dadurch um Verständnis und Anerkennung für **Handlungen des Anwalts** und **Situationen des Mandanten** (oder umgekehrt).

---

20 Vgl. Tipps zur Definition und Erreichung von Unternehmenszielen in einer Anwaltskanzlei im Kapitel „Zielführung".

21 Vgl. das Kapitel „Werbung".

22 Vgl. das Kapitel „Public Relations".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Um PR-Maßnahmen zu optimieren, intensivieren Anwälte ihre **Pressearbeit,** engagieren für prominente oder imageträchtigen Mandaten **PR Agenturen** oder organisieren regelmäßig **öffentliche Vorträge,** über die die **Presse berichtet.**

Beispiele für anwaltliche Public Relations sind auch **kulturelle Veranstaltungen**, die eine emotionale Ansprache bieten – und über die „man" redet. Anwälte treten deshalb mit launigen und gekonnten **Reim-Reden bei Karnevalssitzungen** auf oder vertreten **pro bono** Mandanten, die Rechtsgeschichte schreiben oder schreiben könnten, wie etwa im Fall „Emmely".[23]

Eine besondere **soziale, ideologische oder gesellschaftliche Positionierung** trägt ebenfalls dazu bei, dass andere über die anwaltlichen Leistungen reden.

III. Kanzleimarketing: Vier „P" mit großer Wirkung

Marketing ist die Folge eines Unternehmensziels. Es basiert auf vier **stabilen Säulen,** die nicht nur das Kanzlei-Dach stützen, sondern auch **Größe, Architektur und Zimmeraufteilung** Ihres Hauses determinieren. Marketing macht Ihre Kanzlei **wetterfest**, schafft eine **schützende Heimat** für Ihre Probleminhaber und garantiert Ihnen **nachhaltigen, ökonomischen Erfolg**, solange Sie **„Abwegiges" meiden.**

1. Produkt = Was biete ich an?

Es ist abwegig, **Sozial- oder Asylrecht** anzubieten, wenn Sie reich werden wollen und abwegig, **Gesellschaftsrecht** anzubieten, wenn Sie nicht zugleich Steuerrecht anbieten können. Es ist abwegig, **„für alles offen"** zu sein (dann gelten Sie schnell als **„nicht ganz dicht")** und abwegig, viele **Fachanwaltstitel** anzuhäufen, wenn deren **inhaltliche Verbindung** nicht **dieselben oder ähnliche User** anspricht. Es ist abwegig, sich auf Strafrecht zu spezialisieren, wenn Sie keine **ausgewiesene Liebe zu Auftritten in Gerichtssälen** und zu „Spezialklientel" aufweisen.

2. Platz = Wo biete ich das an?

Es ist abwegig, eine arbeits- und familienrechtlich aufgestellte Kanzlei im 100 km Umfeld von 20 gleich oder **ähnlich aufgestellten Konkurrenten** zu eröffnen. Es ist abwegig, Patent- und Wettbewerbsrecht in einer geografischen Umgebung anzubieten, in der **keine produzierenden Firmen** sind (eine über jeden Zweifel erhabene

23 Die Kassiererin hatte zwei liegengebliebene Pfandbons in Höhe von € 1,30 eingelöst und war daraufhin fristlos gekündigt worden. Das BAG hat die Kündigung aufgehoben.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Internetpräsentation bzw. eine von vornherein auf **internationale oder sehr spezialisierte Mandate** ausgerichtete Kanzlei kann in beiden – und vielen weiteren Fällen – den geografischen Standort unwichtig machen). Es ist abwegig, die Kanzlei in einem **Problemstadtteil** einer Großstadt zu eröffnen, wenn Sie Unternehmergattinnen familienrechtlich begleiten wollen. Es ist vollkommen abwegig, **Vertriebswege des „Web 2.0"** nutzen zu wollen, wenn Ihre angestrebte Klientel mehrheitlich **gegen bloggen, twittern, facebooken etc. allergisch ist**.

3. Promotion = Wie biete ich das an?

Es ist abwegig, wie die **Spinne im Netz** zu warten, bis die **Kunden aufmerksam** werden. Es ist abwegig, **schlechte Präsentatoren** auf eine Vortragsbühne zu lassen. Es ist abwegig, **Hochglanzbroschüren** zu produzieren, wenn Sie die dazu passende **Wunsch-Klientel** nicht fokussiert ansprechen. Es ist abwegig, durch die **ISO-Zertifizierung** Ihrer Kanzlei einen **besonderen Akquiseeffekt** zu erwarten, wenn Sie nicht Zertifizierungsgewohnte Branchen (Medizinprodukte, Pharma, Lebensmittel etc.) als Mandanten anstreben. Es ist abwegig, den **Mittelstand interessieren** zu wollen, wenn Ihre **Produktpalette** eher auf Privatmandanten zielt oder wenn **wahrnehmbare Mittagspausen** in Ihrer Kanzlei den Interessenten abschrecken. Es ist abwegig, Ihre **Talente** und die Ihrer Kollegen nicht zu zeigen.

4. Preis = Zu welchem Preis biete ich das an?

Es ist abwegig, hohe Honorare anzustreben, wenn Sie bei **Einwänden einknicken** oder den **Gegenwert nicht „fühlen"**. Es ist abwegig, nach RVG abzurechnen, wenn Sie den **Umfang anwaltlicher Arbeit nicht abschätzen können** (Sie verschenken sonst **objektiv begrenzte Lebenszeit** an unbekannte Menschen!). Es ist eine abwegige Hoffnung, im „Vertrauensgeschäft Rechtsberatung" durch **voreiliges situatives Dumping** oder gar durch dauerhaft „**billige Preise**" nachhaltige Mandate zu erhalten.

IV. Kanzleimarketing: 10 Tipps für das Marketing nach innen

1. Seien Sie eigenartig, nicht nur einzigartig!

Eigenartig sollten Sie schon sein. Haben Sie eine ganz eigene Art? Zeigen Sie sie! „**Eigenartig – eigensinnig – eigenwillig: Wir mögen Lösungen"** könnte Ihr Wahlspruch der Zukunft sein.

Gerade weil das Wort „eigenartig" im deutschen Alltagsgebrauch **negativ konnotiert** ist, sollten Sie es **positiv verstehen**. Der Duden bezeichnet eine **Eigenart**

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

als „spezifische [Wesens]art, Eigentümlichkeit“[24] und findet die Synonyme Besonderheit, Charakter[zug], Eigenschaft, Kennzeichen, Merkmal, Spezialität, Wesen, Typizität und erwähnt auch den freundlichen Unterton der „Schrulle“.

Als Rechtsbegriff im gewerblichen Rechtsschutz sind „Unterscheidbarkeit“ und „Eigenartigkeit“[25] ohnehin **positiv konnotiert**; durch sie werden Prozesse gewonnen.

Die Frage: **Was unterscheidet Ihre Kanzlei vom Mitbewerber?**[26] wird ein **Erfolgskriterium** sein! Folgen Sie dem Geschmacksmusterrecht oder der französischen Sprache, die „Eigenart“ mit Besonderheit[27] gleichsetzt – und **seien oder werden Sie eigenartig**! Entwickeln Sie eine Eigenart, an der keiner vorbei kommt!

Eigenartige Anwälte

- laden ihre Mandanten und weitere Interessenten unter dem Motto „**Mit uns zu Gericht?“** einmal im Monat in eine **Kochschule** ein. Sushi wird dort gemeinsam gerollt, gemeinsam gegessen und gemeinsam begossen. Beim Essen und Trinken kommt man sich nahe. **Fachgespräche** sind nur über Kochen, Japan, Fußball und High Heels erlaubt!
- kommen beim Vizepräsidenten der Handelskammer **ohne Termin mittags in Freizeitkleidung** vorbei und sagen etwas von „einer plötzlichen Idee im Urlaub“. Vier Jahre später vertreten sie einen relevanten Teil der exportierenden Wirtschaft ihres Landes und haben einen **eigenen Messestand** auf einer riesigen Exportmesse.
- fahren mit ihrem roten **912er Porsche** aus dem Jahr 1968 bei einem Porschehändler mit Werkstatt vor und reden etwas von „leidenschaftlich Schrauben an schönen Autos“, verwickeln den Werkstattleiter in ein für beide **unvergessenes Fachgespräch** und vertreten zwei Jahre später zwölf (!) Porschefahrer in unterschiedlichen Rechtsgebieten, darunter in einer Scheidung mit einem Gegenstandswert von 12 Millionen Euro.
- laden ihre Mandanten und deren „interessiertes Umfeld“ zu „**Rammstein“-Konzerten** ein. Der erste dadurch gewonnene Mandant ist der örtliche Hörgeräteakustiker, der die Loge nebenan gemietet und vor dem Konzert 2000 in Cellophan eingeschweißte Ohrstöpsel unter den Gästen verteilt hatte. Der Anwalt hat bald danach nicht nur selbst einen Jahrhundertvorrat an Ohrstöpseln sondern auch **unter den Hörgeräteakustikern Deutschlands einen großen Namen**. Weitere Mandate kamen durch einen **Radiosender,** der mit in die Loge eingeladen war und der über „Rammstein, Rechtsanwälte und Radau“ berichtete.

---

24 Vgl. Duden Online, Schlagwort „Eigenart“.

25 Rechtsanwältin Susan B. Rausch, Fachanwältin für den gewerblichen Rechtschutz aus Hamburg teilt hierzu mit, dass die für die Anmeldung eines Geschmacksmusters erforderliche „Eigenart“ gegeben ist, wenn „sich der Gesamteindruck, den das Muster beim informierten Benutzer hervorruft von dem Gesamteindruck unterscheidet, den ein anderes Muster bei diesem Benutzer hervorruft, das vor dem Anmeldetag offenbart worden ist“, s. § 2 Abs. 3 GeschmMG oder Art. 6 Abs. 1 Nr. 2 GGV.

26 Vgl. das Kapitel „Flexibilität“.

27 = Particularité.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

- lassen sich als **Karikaturen** zeichnen und verteilen **Postkarten wie Autogrammkarten** im Wartezimmer und am Ausgang der Kanzlei (die hängen dort wie die kostenlosen Postkarten in Kneipen). Bei ihren **zahllosen Vorträgen** legen sie die Postkarten mit dem Konterfei des Referenten auf die Stühle der Zuhörer. Auf der Rückseite können diese Fragen notieren und einen **Rückrufwunsch** bekannt geben. Selbstverständlich sind die Karikaturen auch in **Webseite, Broschüren**, an der **Kanzleiwand** und auf **Vortragsfolien**!
- erkundigen sich bei der größten Bank ihres Ortes nach Stiftungsprojekten, lassen sich in die „Stifter-Liste" eintragen und kommen so **mit anderen Stiftern bei deren Jahrestreffen zusammen**. Sie sponsern Fußballturniere mit Mädchen und Jungen aus der Stadt, die sich keine Mitgliedschaft in einem Fußballverein und keinen Stadionbesuch leisten können, z. B. bei der Stiftung „Fairchance", oder sie stiften die T-Shirts der „Respekt AG" der ortsansässigen Grundschule, gegen die sie in einem **Fußballturnier persönlich antreten**. Ihre Aktion wird durch die Schulzeitung und andere Presse, Radio etc. verbreitet und führt zu **breit gefächertem Interesse.**
- teilen sich einen Messestand auf einer **Fachmesse der Zielmandantschaft** z. B. mit dem Standbetreiber „Region Stadt" und verschenken von dort **USB-Sticks** mit ihrem **Logo,** darauf mit auditiven (Podcasts) oder visuellen (PowerPoint Teaser) **Kurzpräsentationen** für Auto, Computer und I-Pad drauf. Selbstverständlich läuft diese Präsentation auch an ihrem Stand. Das Logo findet sich auch auf der **Kappe** und auf dem **Jackett** der Verteiler.
- haben in Ihrem **Wartezimmer eine Dauerpräsentation** in PowerPoint von ihren sechs Anwältinnen und deren Assistentinnen laufen. Jede ist zu sehen mit Foto, Namen, Funktion und lustigem oder nachdenklich stimmenden Leit- und Lebensmotto. Ein geräuschloser Beamer an der Decke wirft kleine Bilder auf die Wand; die **Projektionsfläche** wird **altmodisch** durch einen verschnörkelten Gold-Rahmen eingefasst, falls das Ambiente sonst **sehr modern** ist. Das bricht Erwartungen und Stile.
- haben **Leitspruch, Lebensmotto oder Lieblingsweisheit** als **gemalte Buchstaben** an der **Wand in den Besprechungszimmern**. Die Sprüche lösen jedes Mal Diskussionen aus, die der Anwalt nutzen kann für eine unaufgeregte Diskussion **anwaltlicher Werte**. Der Spruch „Wir wechseln gern die Perspektive" geht zum Beispiel in 20 cm großen Buchstaben von ganz unten schräg an der Wand nach oben und an der Decke weiter, wird dreimal hintereinander ohne Satzzeichen geschrieben und hört mitten im Satz auf. Der Anwalt hat das **von seinem Zahnarzt übernommen**, in dessen Wartezimmer **Sprüche über Zähne** in fünf Sprachen auf die Wand gemalt waren. Zahnarzt und Anwalt stellten übrigens fest, dass die Menschen stets zu früh zu ihrem Termin kommen, seit beide (!) eine **luxuriöse Espressomaschine** zum selbst bedienen und sehr schicke, bequeme Stühle aufgestellt hatten.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

2. Lassen Sie die Fachfrau[28] ran – Sie sind ja selbst eine

Tischlerinnen können nicht gut Elektrik verlegen, Elektrikerinnen keine tollen Tische drechseln. Anwältinnen können nicht ausreichend Marketing, und Marketing-Fachfrauen kennen kaum Paragraphen.

Von fremden Welten haben wir oft nur grob schematisierte **Karten im Kopf**! Das macht ja die freien Berufe in einem überraschenden Ausmaß zunächst unfrei: **Fachaufgaben** und **Managementaufgaben sind** vereint **in einer Person** – völlig unüblich in der Industrie.[29] Zwangsläufig bleibt dabei eine der beiden Disziplinen auf der Strecke! **Ändern Sie das!**

Falls Sie die Kooperation mit **externen Marketingfachfrauen** anstreben, richten Sie sich auf Tagessätze von € 1.000 – € 3.000 ein. Manche auf Kanzleien **spezialisierte** Beraterinnen bieten auch interessante **Pauschalen mit einem festgelegten Ziel.**

Falls Sie **interne Marketingfachfrauen** beschäftigen möchten, sind diese Zahlen aus mittleren und größeren Kanzleien für Sie vielleicht interessant: Alle befragten[30] Kanzleien mit über 150 Anwälten und 86 % der befragten Kanzleien mit bis zu 50 Anwälten haben 2011 **Marketingprofis angestellt**; 2007 waren es in der letzten Gruppe nur 50 %. 43 % der in Deutschland 2011 in Kanzleien eingestellten Marketingmanagerinnen verdienen € 50.000 im Jahr und mehr, 40 % der Marketingleiterinnen bekommen 90.000 Euro und mehr, 53 % der Marketingassistentinnen erhalten 30.000 bis 40.000 Euro im Jahr.

3. Kanzleimarketing braucht ein Konzept

Kanzleimarketing gehört zu den **A-Aufgaben** in einer Kanzlei und ist nur top down sinnreich. Schaffen Sie eine stringente Kanzleistrategie mit einer einzigen Verantwortlichen und einem eigenen **Budget** für (wenn Sie gerade erst beginnen: mindestens) zwei Jahre. **Unter drei Voraussetzungen** ist das effizient:

– **Lust:** Die Auserwählte muss richtig **Lust dazu** haben, alle im **Team** müssen ihr folgen – und sie muss von Beginn an **Pflicht und Ziel** haben, relevante **Umsatzsteigerungen** am Ende des Wahlzeitraums **nach zu weisen**. Test it!

---

28 „Lassen Sie den Fachmann ran" war die ursprünglich geplante Überschrift. Auch sie hätte nicht einen durchgängigen Sexismus der Autorin, sondern deren Hang zur Einfachheit gezeigt. Doch gerade diese Überschrift weigerte sich, getippt zu werden. Also finden Sie in diesem kompletten Abschnitt die weibliche Form. Auch wenn die Autorin weiß, dass Anwältinnen solche Frühdokumente von Emanzipation nicht nötig haben: hier ging die allseits männliche Form der Autorin doch auf die Nerven. Daher: bitte alle durchhalten!

29 ...und übrigens manchmal ganz ähnlich im Handwerk...!

30 Alle Zahlen: *Schieblon,* 3. PMN Benchmark Studie Anwaltsmarketing Juli 2011, S. 25 Ergebnis einer Befragung von 75 TOP Kanzleien – nach Ranking in JUVE Rechtsmarkt 10/2010.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

- **Ziel:** Starten Sie nie, wenn Sie nicht wissen, wohin genau. **Ohne Ziel**[31] **kein Weg**! Fassen Sie eine möglichst **eingegrenzte Klientel** ins Auge. Überlegen Sie, **was diese Klientel braucht**. Welche **Ansprache** diese Klientel mag und welche nicht. Beachten Sie die **Regeln** dieser Klientel! Gehen Sie dahin, **wo diese Klientel ist.** Streben Sie **Kolumnen** an in Magazinen, die diese Klientel liest.[32] Gewinnen Sie **Berufsorganisationen** dieser Klientel als **Multiplikatoren**. Nicht jeder geht gern in ein Luxushotel, um einen **Vortrag** anzuhören. Nicht jeder liest gern **Aufsätze**. Nicht jeder erträgt eine **akademische Sprache**.
- **Fokus:** Sie sind Fachanwältin für Baurecht? Fokussieren Sie nicht allein auf Ihr Rechtsgebiet sondern auf die Besonderheiten jener Klientel, die Sie glücklich machen wollen. **Grenzen Sie ein**! Überlegen Sie, ob Sie auf **öffentliches oder privates Baurecht** fokussieren möchten und sich folgerichtig eher an **Kommunen**, an **Privatpersonen** oder an **Architektinnen-Organisationen** wenden möchten. Bedenken Sie, dass alle drei eine **unterschiedliche Ansprache** benötigen.

4. Kanzleimarketing braucht Zeit

Wenn Sie als Kanzleichefin keine **externe Marketingfachfrau** direkt beauftragen, sondern einer Mitarbeiterin[33] diese Aufgabe übertragen, geben Sie ihr ein solches **Ziel** vor, das Sie zuvor **mit Ihren Kolleginnen definiert** haben. Lassen Sie sich **Wege dorthin** präsentieren, und entscheiden Sie **einen der skizzierten Wege**. Optimieren Sie gemeinsam **Details.** Vereinbaren Sie regelmäßige Meetings mit ihr. Lassen Sie sie Rat einholen bei **Kolleginnen ähnlicher Kanzleigröße** oder bei **professionellen Marketingfachfrauen**, die es auch auf Kanzleien spezialisiert gibt. Vergessen Sie alle Vorstellungen von sofortigen Erfolgen. **Ohne Marktdurchdringung geht nichts**. Sie **brauchen viel Geduld und langen Atem!**

5. Kanzleimarketing braucht Geld

Geben Sie ihr ein **festes Budget**[34] **von ca. 2 % Ihres durchschnittlichen Jahresumsatzes.** Falls Sie mit Webseite, Fanpage, Kanzleibroschüren, Mandantenbefragun-

---

31 Vgl. zur Zieldefinition in einer Anwaltskanzlei das Kapitel „Zielführung", darin besonders den „Akquisekalender"!

32 Vgl. das Kapitel „Telefonakquise". Auch Redaktionen von Zeitungen und Magazinen Ihrer Zielklientel wissen noch nicht, dass es Sie gibt!

33 Das kann jede selbstbewusste, führungs- und organisatonsstarke Anwältin oder Assistentin sein oder auch eine Rechtsfachwirtin, die „Kanzleimanagement" in ihrer Ausbildung gelernt hat.

34 Laut Claudia Schieblon gibt ein Viertel der 2011 durch ihr Institut befragten deutschen TOP Kanzleien 3 % des Umsatzes für Marketing aus, Personalkosten nicht eingerechnet. Vgl. 3. PMN

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

gen, Vorträgen, Events etc. gerade erst beginnen, starten Sie furchtlos und unbeirrt mit **10 % im ersten Jahr und verzichten Sie dafür lieber auf Urlaub**. Das **erste Investitionsjahr** in ein strukturiertes Kanzleimarketing senkt zunächst **Ihre Entnahmen**. Richten Sie sich darauf ein. Legen Sie das Budget **im ersten Jahr immer höher fest** als im zweiten und bestimmen Sie bei Auftragserteilung nur die **Eckdaten** von dessen Verwendung: Externe **Marketingberater** ja oder nein, Vortragsveranstaltungen extern und intern, **Kanzleibroschüren** ja oder nein, **Fanpage** auf Facebook ja oder nein, **Mandantenbefragungssysteme** ja (Hier gibt es nur ja), **Kanzleisoftware** bzw. deren Nutzung optimieren, **Kanzleikultur** und **Mandantenservice** auch intern etablieren (hier gibt es nur „ja". Also: Wie genau vorgehen? Welche Schulungen?), interne **Workshops** mit den Anwälten (auch hier gibt es nur „Ja", also: welche?). **Alle Details macht sie.**

6. Kanzleimarketing braucht Rückhalt

Halbe Sachen sind ganze Katastrophen! Verpflichten Sie, sobald das Konzept ausgereift ist, jede **Anwältin** und natürlich auch jede **Assistentin** zur Einhaltung jener Regeln, die Sie gemeinsam in der Partnerinnenrunde **für das Kanzleimarketing beschlossen** haben. Um diese **Regeln zu definieren**, beziehen Sie auch Ihre Nicht-Juristinnen ein. Machen Sie die **Vorgaben** Ihrer Marketingfachfrau zu **A-Aufgaben für alle**. **Jede muss sich dran halten; Sie werfen sonst Geld aus dem Fenster**! Ihre Marketingfachfrau muss sich darauf verlassen können, dass **alle anderen Partnerinnen** alle Entscheidungen mittragen. Es gibt keine **Einspruchsrechte** sondern **Feedback Pflichten**. E-Mail-Bitten von ihr haben 2 Ausrufezeichen!! Sie werden nicht weggeklickt sondern **befolgt**. Dadurch optimieren Sie die Folgen Ihrer Entscheidungen.

7. Kanzleimarketing braucht die SWOT-Analyse

Was haben Sie **nach innen zu bieten**? Was haben Sie **von außen zu fürchten**? Was **fehlt** Ihnen noch nach innen? Was wird Sie von außen **begünstigen**? Die Antworten erhalten Sie durch eine **SWOT-Analyse**. Das steht steht für für **S**trengths (Stärken), **W**eaknesses (Schwächen), **O**pportunities (Chancen) und **T**hreats (Bedrohungen). Die SWOT-Analyse ist ein Instrument der **Strategischen Planung** und dient der Positionsbestimmung und der **Strategieentwicklung** von Kanzleien.[35]

Benchmark Studie Anwaltsmarketing Juli 2011, S. 25 Ergebnis einer Befragung von 75 TOP Kanzleien – nach Ranking in JUVE Rechtsmarkt 10/2010.

35 Siehe die einfache und verständliche Erläuterung unter dem Titel „Professionelle Nabelschau" bei der Firma „Komm-Position", Berlin: www.kommposition.de/kanzlei/kanzleimarketing.htm.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

- Die vier analysierten Positionen geben Auskunft über **interne und externe Faktoren einer Unternehmensstrategie**. Sie wird deshalb oft als Matrix dargestellt:

S.W.O.T.	Stärken (intern)	Schwächen (intern)
Chancen (extern)	Neue Chancen suchen, die zu Kanzlei-Stärken passen	Schwächen ablegen, um neue Chancen zu nutzen
Gefahren (extern)	Stärken einsetzen, um Bedrohungen zu meistern	Strategien gegen Bedrohungen entwickeln

- **Nutzen und Stolpersteine der SWOT Analyse**

Eine durchdachte **Kanzleistrategie** ist die Grundlage für **effizientes Kanzleimarketing**. Um zu starten, ermitteln Sie zunächst, welche **Schwächen und Stärken** Ihre Kanzlei derzeit hat und welche externen Bedingungen Sie einbeziehen bzw. nutzen können. Ihre Kanzlei ist erst **ökonomisch sinnreich positioniert**, wenn Sie diesen **Abgleich geschafft** haben.

Durch die SWOT-Analyse können Sie die **Stärken und Schwächen** Ihrer Kanzlei ermitteln und vergleichen mit den **Risiken und Chancen**, die Ihre Umgebung bietet. Dadurch erfahren Sie, was Sie intern noch benötigen, um extern zu **akquirieren.**

Die SWOT-Analyse hilft Ihnen, ein **definiertes Unternehmensziel** mit Leben zu füllen. Ihre Kanzlei **hält den Kurs** und entscheidet sich z. B. für den **taktisch klugen Standort.** Geplante Standorte verwerfen Sie u.U. durch die SWOT-Analyse, falls sich herausstellt, dass **externe Hindernisse größer sind als interne Ressourcen.**

Die **folgenden drei Fehler** können anfangs Ergebnisse verhindern oder sogar verfälschen:

– Fehler 1: Die SWOT-Analyse wird durchgeführt, ohne zuvor ein Kanzleiziel definiert zu haben.
  Lösung: Die Reihenfolge bitte einhalten, erst das **Kanzleiziel**[36] (Wo wollen wir hin) und dann SWOT (Wie können wir das schaffen? Was ist zu beachten? Welche Faktoren bremsen bzw. begünstigen uns?).

– Fehler 2: Externe Chancen und internen Stärken werden verwechselt.
  Lösung: Streng auseinanderhalten! Die **externe Chance** (noch **keine Mitbewerber** in der geografischen Umgebung) ist nicht dasselbe wie die **interne Stärke** (drei Partner **auf diesem Rechtsgebiet** vorhanden). Die interne Stärke muss öffentlich gezeigt werden, sonst **ist sie keine**.

36 Vgl. zur Definition und Erreichung von Unternehmenszielen das Kapitel „Zielführung".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

– Fehler 3: SWOT-Analysen werden mit möglichen Strategien verwechselt.
  Lösung: SWOT-Analysen beschreiben einen **IST-Zustand in der Gegenwart**, Strategien hingegen folgen daraus und definieren **Aktionen in der Zukunft**. Aus der SWOT-Analyse heraus werden Akquiseaktionen entwickelt; sie selbst ist noch keine!

8. Kanzleimarketing braucht ein Client Relationship Management-System

Imagearbeit ist kein Ponyhof! Eine Vielzahl von ineinander greifenden Maßnahmen, die **kontinuierlich** (Beachten Sie: Eintagsfliegen leben nur einen Tag!) und von **allen Kanzleimitarbeitern** (Beachten Sie: auch eine einzige Anwältin kann die Arbeit von 15 anderen einreißen, wenn Sie sie lassen!). Ein **Client Relationship Management-System kümmert sich um**

– Mandantendatenbanken,
– Recherchen über Neu-Mandate,
– Recherchen über neue Strömungen am Rechtsmarkt,
– Pitch-Unterlagen,
– Cross Selling-Potenziale,
– neue Märkte,
– Schulungen (Präsentation, Honorarinformation, Akquise),
– Branding,
– Recruiting.

Die folgenden vier Beispiele[37] zeigen die oft **innovative Arbeit** solcher CRM Spezialisten.

■ **Branding**

Branding (Brand = Marke) bedeutet, eine **Marke zu schaffen** und zu **Akquisezwecken zu promoten**. Durch Branding schafften Kanzleien einen neuen **Außenauftritt:** So hat die Kanzlei GSK Stockmann in einem Brandingprozess alle 135 Anwälte eingebunden und eine umfassende **Selbst- und Fremdbildanalyse** durchführen lassen. In verschiedenen Workshops haben die Juristen die Kanzleistrategie und anschließend die Kommunikationsstrategie diskutiert und festgelegt. Die Kanzlei hat nun auch einen völlig neuen Außenauftritt in **modernen Farbtönen** und **eingängigen Slogans**, die man auf der Website, in Anzeigen und auf Messeständen wiederfindet. Das Ergebnis zeigt sich aber auch anders, denn: „*Man spürt nun die **immense Motivation** aller Anwälte, die Kanzlei gemeinsam voranzubringen*“, so Markus Weingart, Marketingmanager der Kanzlei. *Seit dem neuen Branding haben wir auch **wesentlich mehr Erfolg** bei **jungen Bewerbern***.“

37 Beispiele und Zitate aus: *Schieblon*, BB 44/2011 v. 31.10.2011, „Im Blickpunkt Kanzleimarketing“, S. VI und VII.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

- **Speeddating**

Hier ist ein Beispiel, durch das **Cross Selling Potenziale** in Großkanzleien besser ausgeschöpft werden: Linklaters hatte ein Speeddating-Programm aufgesetzt. Am **Rande von Partnerversammlungen** wurden **Marktplätze** geschaffen, bei denen Partner verschiedener Praxisgruppen ihr Spezialwissen anbieten konnten. Jeder dieser Partner hielt an seinem Tisch für jeweils einen Partner anderer Praxisgruppen eine **kurze Präsentation** zu einem ausgewählten Beratungsangebot. Dies wurde inhaltlich dargestellt, es wurde aber auch ein möglicher Verkaufsansatz diskutiert. Also: **Wie kann mein Kollege mein Thema bei einem Mandanten interessant machen**, so dass dieser auf mich zukommt? Ein Business-Development-Projekt, das für Linklaters neues Geschäft einbrachte.

- **Netzwerkgründung**[38]

Durch eine Netzwerkgründung oder -unterstützung kann eine Kanzlei **auf aggressivere Akquisemethoden locker verzichten**: Rotter Rechtsanwälte, eine Kanzlei mit neun Anwälten, die auf die Vertretung von Kapitalanlegern spezialisiert ist, gründete das Netzwerk WIN[39] mit **gleichartigen Kanzleien auf der ganzen Welt,** um **internationale Investoren als Mandanten zu gewinnen**. Ein Aufwand, der sich für die Kanzlei lohnte und Neu-Geschäft wie auch eine Auszeichnung mit dem PMN **Management Award** einbrachte.

- **Anwalts-App**

Anwaltskanzleien **begeistern Nachwuchs** durch Verwendung **neuester Technologien**: Die Kanzlei White & Case geht bei der **Suche nach Nachwuchs-Juristen** ganz neue Wege. Mit ihrer **Karriere App** für iPhones bietet sie alle wichtigen Informationen über die Kanzlei, ihre Präsenz auf **Bewerber-Messen** und **aktuelle Jobs** auf einen Blick. Gisela Pierro, Leiterin Business Development und Marketing von White & Case sagt dazu: „*Seit dem Tag, als die Karriere App von White & Case Online ging, hatten wir eine stetig wachsende Zahl an Downloads. Das spricht sich sehr schnell herum, und die positiven Bewertungen der Nutzer sind besser als jede Eigenwerbung.*“ Das **mobile Marketing** geht nicht nur Kanzleien an, die junge Juristen ansprechen möchten. Auch im Mandantenkreis wächst die Kommunikation über mobile Endgeräte.

---

38 Vgl. dazu das Kapitel „Netzwerke“.

39 „WIN“ = World Investor Lawyers Network. Das JUVE Handbuch 2010/2011 informiert: Rotter ist „eine führende Kanzlei im Kapitalanlagerecht…und… verstärkt das 2006 initiierte WIN. Die Kanzleien an der Marktspitze, zu denen Rotter gehört, grenzen sich von zweifelhaften Akquisemethoden und einem aggressivem Marketing ab.”

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

9. Kanzleimarketing braucht das „M Quadrat“

Das regelmäßige **„M Quadrat – Marketing-Macht-Money-Meeting“** ist die **Austauschböse** der Kanzlei zwischen Anwältinnen und den Marketingverantwortlichen. Neueste Marketingaktivitäten, -beobachtungen und -pläne werden mitgeteilt, Marktbeobachtungen, Gesetzesänderungen und neueste Rechtsprechung sowie die **Marketingchancen daraus** werden ermittelt.

Die **Experten für Kanzleimarketing** tragen ihr Wissen über **Chancen und Kosten der Vermarktung** bei. Dieses Meeting ist eine A-Aufgabe für alle Anwältinnen und alle mit dem Marketing befassten Mitarbeiterinnen! **Wer über eine Sache nachdenkt, bekommt Ideen**! Üben Sie **Brainstorming**. Nehmen Sie alle Ideen auf, ohne sie sofort zu **kommentieren**, zu **bewerten** oder zu **verwerfen**.

10. Kanzleimarketing braucht das Wissen über die Motivation der Mandanten

Anwälte setzen ihre **eigenen Leistungen** häufig mit dem **Bedarf des zukünftigen Mandanten** gleich. Die Frage: „Was braucht Ihr Mandant“ wird gern beantwortet durch „Er braucht eine arbeitsrechtliche Beratung“. Schön wär’s, denkt sich da manch einer. Nicht ein einziges Marketingbuch wäre geschrieben worden, wenn der **Bedarf des Kunden exakt und von vornherein zum Angebot des Anwalts passen** würde.

Ein Mandant, der im Gefängnis sitzt, will vermutlich vor allem seine **Freiheit** zurück; eine strafrechtliche Begleitung ist lediglich ein **Mittel zu diesem Zweck**. Ein Mandant, dem gekündigt wurde, will vermutlich seine **Sicherheit** zurück; auch eine arbeitsrechtliche Beratung ist hier nur ein Mittel zum Zweck. Der Käufer eines Unternehmens will vorrangig seine **Rendite** erhöhen; eine gesellschaftsrechtliche Beratung ist hier lediglich eine **Methode auf dem Weg dorthin**. Mandanten wollen also für sich, ihre Familie oder ihr Unternehmen einen **höheren Nutzen** sicherstellen und sind nicht von vornherein an rechtlichen **Details** interessiert.

Gedanken, Handlungen und Bedarfe zukünftiger Mandanten folgen **unterschiedlichsten Motiven**. Je besser Sie die **Werte** Ihrer zukünftigen Mandanten verstehen, desto wirkungsvoller erreichen Sie **Ihre Zielgruppen**. Nur wer seine Mandanten durchschaut, kann sein **Kanzleimarketing fokussieren**.

Tipp
Die (äußere) Anwaltswahl folgt einem (inneren) Mandantenantrieb!

Wie wichtig Ihre eigene **innere Motivation** für Ihr eigenes **äußeres Verhalten** ist, erkennen Sie zum Beispiel an der **Wahl Ihres Wochenmarkts** für den Lebensmitteleinkauf. Gerade wenn die Produkte nicht signifikant unterscheidbar sind, treiben **Kundenwerte** (und nicht Produktkenntnis) die Wahl des „Lieferanten“ an. **Welcher Markt wird Ihr Lieferant?**

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Geofokus: Der, der im X Stadtteil **neben Ihrer Wohnung** liegt?
Gewohnheitsfokus: Der, bei dem Sie **immer schon** kaufen?
Modefokus: Der, bei dem es neuerdings „Trend" ist, zu kaufen?
Nischenfokus: Der, der alles verkauft, was **woanders fehlt**?
Alleinstellungsfokus: Der, der das bietet, worauf **sonst niemand Wert legt**?
Zufallsfokus: Der, der zufällig **in der Nähe Ihres Parkplatzes** liegt?
Preisfokus: Der, der am **günstigsten** ist?
Personenfokus: Der mit meiner **Lieblingsmarktfrau**?
Neugierfokus: Der, von dem **andere schon so viel berichtet** haben?
Bequemlichkeitsfokus: Der, der die Ware **nach Hause schickt?**

Genauso ist die **Mandanten-Entscheidung** für diesen einen Anwalt oder für diese eine Kanzlei **beeinflusst von Werten bzw. Gewohnheiten**. Ermitteln Sie, welche das sind. Tragen Sie sie in die **Kundenkartei** ein und „matchen" Sie sie.

V. Kanzleikommunikation: Kleine Tipps mit großer Wirkung

Standesrecht und Zulassungsbeschränkungen dirigieren Kanzleiauftritte nur noch minimal. Beschränkungen treten hauptsächlich nur noch durch die Kanzleien selbst auf und können folgerichtig auch durch sie gesprengt werden.

Broschüren, der **Empfang**, der **Telefonservice**, das **Wartezimmer**, die Positionierung der **Assistentin**, **Newsletter**, die **Unternehmenskultur**, die gemeinsamen **Überzeugungen** und die **Alleinstellungsmerkmale** machen eine Kanzlei aus.

1. Unique Selling Proposition – Das Alleinstellungsmerkmal

„Ich habe was, was Du nicht hast!" Für Kinder ist **Wettbewerb** ganz normal beim Spiel. Grenzziehungen und **Ressourcenvergleiche** haben überschaubare Folgen, große Wahrheiten werden gelassen ausgesprochen – und wer verliert, darf nächstes Mal beginnen.

Manche Erwachsene haben **von dieser Leichtigkeit wenig beibehalten**. Schade eigentlich! Sie wüssten ansonsten, dass gerade bei **äußerlich wahrgenommener Gleichheit des Angebots dessen Inszenierung über Sieg und Niederlage entscheidet.**

Im umkämpften Markt haben sich Anwälte zu entscheiden zwischen **Auffallen und Rausfallen**! Auffallen, aus dem Wettbewerb herausragen, andere **elegant übertrumpfen** und „sich einen Namen machen" ist in umkämpften Anwalts-Segmenten wie dem Familienrecht noch wichtiger als in **spektakulär klingenden Nischendisziplinen** wie Wein-, Pferde- oder Jagdrecht.

Anwälte lernen eine **gewisse Angebotskombination** von anderen Branchen: Hotels trumpfen auf durch die **Kombination** von Hotel und Weingut: „Wir sind das

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

einzige 5,5-Sterne-Hotel Deutschlands mit angeschlossenem Weingut". Waschsalons kombinieren ihre Waschmaschinen mit einer Bar, und Orthopäden machen viele Patienten auf sich aufmerksam durch eine Babymassageausbildung in Nebenräumen.

Alleinstellung ist ein kostbares Gut. Anwälte stellen sich zu Beginn ihrer Karriere vor: „Ich werde der einzige Anwalt Deutschlands, der alle Zoodirektoren Europas vertritt." Gerade wenn es einigermaßen abgedreht klingt, wird **sofort eine Richtung erkennbar**, die sich wegen ihrer **„Eigenartigkeit"** schnell herumspricht. Eine Alleinstellung kann schon dadurch gelingen, dass Sie die „einzige Anwaltskanzlei mit angeschlossenem Kinderspielplatz" oder der einzige „Anwalt ohne Parkplatzproblem" in der Stadt sind.

Der USP kann in **unterschiedlichen Kategorien** gebildet werden. Alleinstellungsmerkmale sind erfolgreich durch:

- **Geografie**: „Die kleinste Wirtschaftskanzlei in Krefeld".
- **Segmentbegrenzung:** „Wir sind die Spezialisten in Sachen Erwachsenenunterhalt".
- **Branchen-Kombination: „**Arbeits- und Sozialrecht – für Sie unterwegs".
- **Internationalität**: „Ihre russischen Rechtsvertreter im Ruhrgebiet".
- **Rechtsgebiet:** „Die Spezialisten für alles am Bau".
- **Spezialisierung**: „Ihre Fachanwälte für ...
- **Marketing**: „Bekannt aus Film und Fernsehen", „Die mit der regelmäßigen Radiosendung".

2. Broschüren

Kanzlei-Broschüren sind **kurzlebig, teuer und kompliziert**. Sie haben noch nie ganz allein zu einem **neuen Mandat** geführt. Sie sprechen nie **alle Mandanten** an.

Sie promoten **folgenlose Slogans** („Wir sind für Sie da") statt lesbarer **Kontaktdaten**; sie zeigen **Fotos** von aufgereihten grauen Herren[40] im Treppenhaus[41] statt **Arbeitsfotos** von allen. Sie muten dem Leser eine viel zu **kleine Schrift** mit viel zu **detailreichen Informationen** zu**,** statt **sinnvolle Information** sprachlich zu vereinfachen und geschickt zu zentralisieren. Sie disqualifizieren sich und die Kanzlei durch ein Mismatching des **Kundenusus**[42] und, statt diesen Kunden durch **Nut-**

40 Ein ökonomisch risikoreicher Anachronismus: Nur mit männlichen Anwälten in ein Marktsegment zu gehen, das zunehmend durch weibliche Entscheider geprägt ist!

41 Was für ein Mismatching eigener Arbeitsgewohnheiten! Die gezeigten Herren meiden in der Regel das Treppenhaus, in dem sie fotografiert wurden und nehmen den Aufzug direkt aus der Garage!

42 „Mismatching des Kundenusus", z. B. zeigt die Broschüre Fotos mit Assoziationen von Goldfedern € 900 teurer Füller, die auf handgeschöpftem Büttenpapier einen Vertrag unterschreiben, obwohl sich der Mittelstand angesprochen fühlen soll. Mehr über „Matching" und „Mismatching" in dem Kapitel „Umgang mit Mandanten".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

zenargumentation anzuziehen, sind sie Spielwiese **selbstverliebter Gestalter**, die durch teure **Designspielereien** vom Inhalt ablenken.[43]

Der vermutlich effizienteste **Kompetenz-Killer ist die Prospektlyrik.** Wie Katalogbucher von Urlaubsreisen wissen, bedeutet der „einsame Naturstrand" eine nicht entfernte Müllhalde am Wasser, der „kurze Transfer vom Flughafen" beschreibt ein Hotel mitten in der Einflugschneise und die „landestypische Bauweise" bedeutet schlaflose Nächte.

Genauso locker dürften viele Mandanten **Euphemismen anwaltlicher Werbesprache** entschlüsseln. Sie empfinden das inzwischen tausendfach bemühte „Wir sind für Sie da" als **penetrante Generalisierung**, „Ihr Recht in guten Händen" als persönliches **Ausschlussverfahren**, das Alitterationsfestival[44] „Recht haben, Recht kriegen und Recht behalten" als **simplifizierenden Rhetoriktrick** und das familiäre „Wir geben Dir Recht" als **unangemessene Privatansprache**.

Hunderte von Kanzleien verwenden **denselben Slogan, um sich von anderen Kanzleien abzusetzen?** Da stimmt was nicht mit der Logik! Durch inflationär verwendete oder großflächig verallgemeinernde Slogans **vernichten Anwälte ihre Glaubhaftigkeit!**

Tipp
Schaffen Sie schützenswerte[45] Slogans oder lassen Sie sie weg!

All das beschert Kanzleibroschüren das Schicksal leer gelöffelter Joghurtbecher: Sie wandern zu tausenden in die **P-Ablage.**[46] Neue Umfragen **bestätigen diesen Trend**: Nur noch 22,1 % deutscher Anwaltskanzleien verwenden Kanzleibroschüren.[47]

43 „Form Follows Function"! Achten Sie bei allen schriftlichen, öffentlichen Auftritten darauf, dass Ihre Designer diese Regel einhalten.

44 Alliterationen lösen aus heutiger Sicht überzogenes Pathos und unfreiwillige Komik aus, wenn sie nicht einzigartig, humorvoll und markenrechtlich schützenswert und – fähig daher kommen.

45 Die Autorin dieses Buches hatte im Jahr 2000 drei Sprüche (Titel ihrer Anwaltsseminare) europaweit schützen lassen: „Kommunikation statt Konfrontation®", „Gut befragt ist halb gewonnen®" und „KKK Karriere, Kohle, Kompetenz®". Das war teuer (alle 10 Jahre neue Gebühren) und rechtlich aufwändig – und scheint sich langfristig auszuzahlen. Finden Sie mehr in dem Artikel „Markenschutz von Slogans nach der Entscheidung ‚Vorsprung durch Technik'" von Dr. Ulrich Mehler unter www.slogans.de.

46 P-Ablage = Papierkorb, Vokabular nach „ABC Analyse", vgl. *Seiwert/Buschbell/Mandelkow*, Abbildung S.132 – Rangfolgedefinition der anfallenden Arbeiten pro Tag.

47 SOLDAN - Studie 2011, Dr. Matthias Kilian: „Wirksamkeit anwaltlicher Marketingmaßnahmen – eine empirische Untersuchung zur Unternehmenskommunikation in Anwaltskanzleien", Deutscher-AnwaltVerlag 2011. SOLDAN befragte 710 Anwälte stichprobenartig per Fax. Weder Kanzleigröße noch Rechtsgebiete, Berufserfahrung oder Bekanntheit waren eingrenzenden Faktoren für die Auswahl. Diese erfolgte rein zufällig.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Kanzleibroschüren haben dieses Schicksal nicht verdient; dazu sind sie zu attraktiv. Sie fungieren als schnelle Information, Visitenkartenersatz, Give-away und „Cross-Selling" Vorlage ebenso wie als „anfassbare Webseite" und Gedankenstütze nach dem Small Talk!

Sie sind als **Akquiseinstrument** unter bestimmten **Bedingungen** attraktiv. Hier kommen **elf Tipps für Gestaltung und Einsatz von Kanzleibroschüren:**

- Investieren Sie **viel oder gar nichts**! Eine billig wirkende Kanzleibroschüre ist viel schlechter als gar keine. Einen guten **Broschüren-Designer** erkennen Sie an dessen **Einstiegsfrage**, „Was ist dem Leser wichtig?"
- Den Leser interessiert nicht, was Sie zufällig mitzuteilen haben, sondern was seinen Bedarf deckt. Stellen Sie daher den **Nutzen**[48] **des Lesers** in **Listenform** ganz nach vorn. „Durch die Kooperation mit uns können Unternehmer X schaffen, Y in die Wege leiten und Z optimieren". Langweilig wirkt dagegen, Wir haben das und das. Die **Perspektive ist immer der Leser**.
- Sprechen Sie **seine Sprache**! Vermeiden Sie Fachvokabular. Beweisen Sie Branchenkenntnis. Halten Sie eine **Sprachstruktur** ein.
- Verwenden Sie Kanzleibroschüren nur im **Zusammenhang mit anderen Ihrer Leistungen**. Legen Sie sie beim Vortrag auf die Tische. Überreichen Sie sie nach dem Erstgespräch („Für andere Interessenten"). Haben Sie einige Exemplare unterwegs immer dabei; sie krönen jeden Small Talk. Verwenden Sie sie **anstelle von Visitenkarten** („Ich habe heute nur eine besonders große Visitenkarte dabei"), und nehmen Sie sie zu jeder Präsentation mit. Versenden Sie sie mit der Rechnung. Legen Sie sie bei Multiplikatoren aus (Vortragsveranstalter, Organisationen, Altenheimen, Umweltschutzverbände, Kindergärten, Sozialämtern etc.). Und Im Wartezimmer steht daneben ein Schild: „Tragen Sie unsere Leistungen weiter!".
- Die **Kontaktdaten** sind hervor gehoben und auf den ersten Blick auffindbar. Hängen Sie Visitenkarten an (am besten zwei) und bieten Sie einen **Bereich für Fragen**, die der Mandant selber einträgt.
- Sorgen Sie dafür, dass die Kanzleibroschüre in **PDF-Format** versandfertig auf dem **virtuellen Schreibtisch** Ihrer Anwaltsassistentin liegt, denn alles, was sie vorab an Interessenten übersendet, stellt aus Mandantensicht bereits eine **Bindung** dar. Besonders wenn der Anwalt zum Zeitpunkt des Erstanrufs nicht in der Kanzlei ist, erhält der zukünftige Mandant die anwaltlichen Kompetenzen im PDF-Format gemailt. Jeder Mandant muss zusätzlich die Broschüre von Ihrer **Webseite** herunterladen können. Ihr Designer soll die **Dateigröße** verringern, so dass sie aus jedem Computer **hindernisfrei ausgedruckt** werden kann.
- Arbeiten Sie mit **Einlegeblättern.** Diese können Ausführungen über Rechtsgebiete enthalten, besondere Kompetenzen und **personelle Ressourcen** in dem

48 Vgl. zur Nutzenargumentation das Kapitel „Durchsetzung".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Bereich X beschreiben. Pro Anwalt ein Einlegeblatt, pro Rechtsgebiet ein Einlegeblatt, pro Vortragsreihe ein Einlegeblatt… Sie können **ausgewechselt und ergänzt** werden und helfen, viel Geld zu sparen.

- Berichten Sie in **Kurzform** über Historie, Ausrichtung, Kooperationen der Kanzlei. Visualisieren Sie Rechtsgebiete durch Bilder, die auf der Webseite und dem Briefpapier wieder auftauchen. Bauen Sie **Leitsprüche**[49] der Anwälte ein. Super-Wirkung: die **historischen Erfahrungen** der Kanzlei-Gründer!
- Bringen Sie **Arbeitsfotos,** ruhig schwarz-weiß, daneben für jeden Anwalt **Qualifikation, Telefonnummer und E-Mail Adresse**! Vermeiden Sie peinliche Aufstellfotos von grauen Herren! Skizzieren Sie die **Aufgaben Ihrer Assistentinnen** neben deren Fotos: „Alles Organisatorische etc. …" oder lassen Sie Ihre Assistentin selber sprechen (Sprechblasen in der Ich-Form: „Ich freue mich über Ihre Anrufe" oder „Ich mag Details").
- Heben Sie das heraus, was Ihre Kanzlei ausmacht, evtl. mit einem **Unique Selling Point,**[50] „Die kleinste Wirtschaftskanzlei Krefelds stellt sich vor" oder unter einem selbsterklärenden Titel: „Alles unter Dach und Fach – Baurecht ist unsere Leidenschaft!" Alle **Slogans** sind einzigartig, wiederholen sich auf der Webseite und auf dem Briefpapier, in Vortragsfolien und an Wand und Tür der Kanzlei (CI).[51]
- Großkanzleien haben ihre **Kanzleibroschüren nach Rechtsgebieten getrennt** und stellen sie im Empfangsbereich und in ihren Konferenzräumen zur Verfügung. Anwälte **achten darauf**, welche angeschaut und mitgenommen werden und **lenken das Gespräch darauf.**

3. Newsletter

Menschen tun gar nichts, wenn sie nicht wissen, wozu es ihnen dient. Daher erwähnen Anwälte zu Beginn eines Vortrags, eines Redebeitrags oder eines Schriftsatzes den **Nutzen des Hörers früher als den Inhalt des Wortbeitrags**. Dasselbe gilt auch für die Gestaltung des Newsletters!

Newsletter sind unter bestimmten Bedingungen **effiziente Akquise-Instrumente** in allen drei Akquise-Zeitzonen: ehemalige, zukünftige oder bestehende Kunden erhalten jeweils erbetene, mehr oder weniger **regelmäßige Übersendungen** von **aktuellem Informationsmaterial.**

---

49 Siehe bspw. www.rae-nuernberg.de, das ist eine Webseite, auf der die persönlichen Überzeugungen der Anwälte größer geschrieben sind als deren Rechtskenntnisse. Das wirkt – wie Mandantenbefragungen in der Kanzlei ergaben – einladend und sofort sympathisch.

50 Unique Selling Point = Alleinstellungsmerkmal.

51 Vgl. das Kapitel „Corporate Identity".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Effiziente Newsletter kommentieren **aktuelle** oder **zukünftige Rechtslagen,** korrigieren gängige **Rechtsirrtümer,** beschreiben die Folgen **neuer Rechtsprechung** für Bürger oder die **Rechtsfolgen politischer Entscheidungen** für Betroffene. Dabei gilt:

- **Geschwindigkeit**: Je schneller desto besser! Wer **zuerst** eine aktuelle **Information** an einen von einer Entscheidung Betroffenen übersendet, hilft am meisten.
- **Medium:** Der Newsletter wird so verbreitet, dass der (künftige) Mandant es liest: Per Post, wenn er kein Internet nutzt. Per E-Mail, wenn er dem zugestimmt hat, als kleiner **Film** in **Facebook,** falls er „Web 2.0 affin" ist und als **Podcast** zum **kostenfreien Download** auf Ihrer Webseite, falls er den Newsletter im Auto hören möchte. Alle elektronisch verfügbaren Newsletter werden unter einem **suchmaschinenoptimierten Stichwort** angekündigt, so dass Ihre Kanzlei auch von Unbekannten besser gefunden wird.
- **Ort:** Der Newsletter wird auch **räumlich** dort platziert, wo sich der **Mandant aufhält**, besonders wenn er noch gar nicht Ihr Mandant ist. Das macht Sinn, falls das **Kanzleiziel** dadurch ausgedrückt wird: als **Flyer** bei Pro Familia, als **Wurfpostsendung** im Briefkasten, wenn Sie **lokal begrenzt** tätig sind, oder im Wartebereich der Autoreparaturwerkstatt.

■ **Gut oder gar nicht – Newsletter machen sehr viel Arbeit!**

Newsletter sind in einem oft **nicht erwarteten Ausmaß arbeitsintensiv**. Dabei bereiten nicht die **fachlichen Komponenten** Schwierigkeiten und kosten Zeit, sondern besonders deren **Aufbereitung für Nicht-Juristen**.

Ein paar **Regeln** sind hilfreich, damit sich die Arbeit lohnt. **Jeder Newsletter**

- hat eine **Nutzen bringende Überschrift**. Der elektronische Newsletter wird andernfalls sofort **weggeklickt**, der postalische **weggeworfen.** Eine solche Überschrift wäre: „Was Sie beim Hauskauf beachten müssen" oder: „Hauskauf – ein paar einfache Tipps." Eine solche Überschrift wäre **sicher nicht**: „Newsletter Immobilienrecht Teil 13".
- benennt den **Nutzen**, den der Leser hat: „Wer eine Immobilie erwerben möchte, hat immer **dieselben drei Dinge** zu beachten, nämlich 1) …, 2)… und 3)…[52]
- wird nur dann als „regelmäßig" oder als „alle drei Monate" angekündigt, wenn Sie dieses **Versprechen halten**! Ein solches Versprechen löst allerdings bei den Anwälten eher **Lieferzwänge** als schließlich beim Leser Freude aus. Sinnreiche Alternative: Versprechen Sie den Newsletter in **unregelmäßigen Abständen**, nämlich nur dann, wenn es sich **für den Leser lohnt**, für **relevante Neuigkeiten** wie Urteile, Rechtsentwicklungen, aktuelle, rechtsrelevante Vorkommnisse in der Region und in der Kanzlei.

52 Tipps zur Strukturierung der Sprache durch das „Brecht'sche Theater" im Kapitel „Durchsetzung".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

- wird nur an **inhaltlich interessierte Personengruppen** übersandt. Grenzen Sie diese durch Suchbegriffe in der **Kundenkartei** ein. Auch Newsletter können „sich abnutzen". Dann werden sie sogar von Interessenten nicht mehr gelesen.
- wird zusammen mit der regelmäßigen **Frage**: „Zu welchem Thema sollen wir Sie unverbindlich informieren?" verbunden, denn: „Das Leben ist ein Wunschkonzert!"
- kann ein **„Leveraging"**[53] einleiten: Wenn Sie zu einem Thema einen Newsletter verfasst, in **Sprache des Kunden umgewandelt** und mit einem **Lesernutzen versehen** haben, können Sie diese aufwändige Arbeit 5-fach weiter verwenden, indem Sie daraus einen wissenschaftlichen **Aufsatz** in Fachsprache entwickeln, **Vorträge** halten, „kleine, frische **Aufsätze**" schreiben,[54] **Artikel** für **Zeitungen** oder **Blogs** verfassen, sich zu diesem Thema als **Referent** für eine Podiumsdiskussion empfehlen.

Tipp
Anwaltliche Zeitstunden sind viel zu teuer, um den Newsletter komplett selbst zu gestalten. In manchen Kanzleien wird der Inhalt des Newsletters von einem Anwalt bestimmt und von sprachgewandten Assistenten oder Referendaren in verständliche Sprache und Nutzenargumentation übertragen.

i

■ **Vom langatmigen Anwaltsaufsatz zum attraktiven Lesernutzen: Ein Newsletter wird überarbeitet**

Der **ursprünglich geplante** Newsletter (**Vorher-Version** links) eines Compliance-Spezialisten zeigt eine **Ansammlung rechtlicher Fakten**, garniert mit langen Sätzen, Substantivierungen, Rechtsvokabular und dem Passiv.

Der überarbeitete Newsletter (**Nachher-Version** rechts) bietet eine attraktive **Überschrift,** verständliche, bildhafte **Sprache** mit klarer **Struktur** und mehreren „sprechenden" **Überschriften**, Hervorhebungen durch **Fettdruck**, Handlungsanweisungen – und vor allem den **attraktivem Nutzen** für Mittelständler.[55]

53 „Leveraging" = Die mehrfache Verwendung eines einmal didaktisierten Wissens.

54 Vgl. zur Funktion des „kleinen frischen Aufsatzes" das Kapitel „Telefonakquise".

55 Sie finden den kompletten, überarbeiteten Newsletter des Düsseldorfer Compliance-Spezialisten Rechtsanwalt Dr. Peter Striewe (Tel. 0211-86602-0) unter www.simon-law.de/de/duesseldorf/mandantenbriefe.php.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Vorher: **COMPLIANCE – Auch im Mittelstand?**	Nachher: **Gewinne maximieren durch Regelüberwachung – Compliance nutzt dem Mittelstand!**
Unter Compliance-Fachleuten ist es einhellige Meinung, dass die interne Untersuchung von Fehlverhalten im Unternehmen einen ganz wesentlichen Bestandteil eines effektiven Compliance-Programms darstellt, das neben Präventionsmaßnahmen auch auf dem Aufdecken von Fehlverhalten und dessen Ahndung beruht. Den Gegnern unternehmensinterner Untersuchungen ist zuzubilligen, das diese nur dann nutzen statt Schaden stiften, wenn sie fachkundig und im Einklang mit dem jeweils anwendbaren Recht erfolgen (Moosmayer in: Moosmayer/Hartwig, Interne Untersuchungen, München 2012, S. 1). Das Thema „Compliance" ist aktuell in aller Munde. Gilt das auch für den Mittelstand? Häufig wird der Begriff „Compliance" nur in Zusammenhang gebracht mit dem Thema Korruption. Compliance ist aber viel mehr. Compliance ist die Gesamtheit aller Maßnahmen, die für ein regelkonformes Verhalten eines Unternehmens, der Geschäftsführung und seiner Mitarbeiter mit Blick auf alle Gesetze und deren Verpflichtungen und Verbote erforderlich sind. Compliance betrifft arbeitsrechtliche Aspekte ebenso wie etwa auch datenschutzrechtliche Fragestellungen. Insbesondere im internationalen Geschäftsverkehr – aber eben nicht nur dort – spielt Compliance eine Rolle bei der Vertragsgestaltung. Compliance verfolgt nicht nur das Ziel, Rechtsverstöße und Bußgelder und/oder Image-Schädigungen zu vermeiden. Es geht vielmehr auch darum, die Haftungsrisiken der Geschäftsführung, also auch der Vorstände und Aufsichtsräte zu erkennen und zu minimieren. Darüber hinaus stellt eine gelebte Compliance auch einen wichtigen Wettbewerbs- und Marketingvorteil dar. Angesprochen sind in Sachen Compliance die Entscheidungsträger – auch und gerade im Mittelstand. Großunternehmen haben schon lange Zeit, bevor der Begriff der Compliance überhaupt aktuell wurde, bereits über entsprechende Mechanismen nachgedacht. Im Mittelstand jedoch fühlten sich viele Unternehmer bislang nicht tangiert.	**1) Was ist Compliance?** Compliance (deutsch: Regelüberwachung) ist die Gesamtheit aller Maßnahmen, die für ein **regelkonformes Verhalten** eines Unternehmens und aller seiner Mitarbeiter erforderlich sind. Längst **nicht nur Korruption** und seine Vorläufer sind mit diesem Begriff umfasst; solche Maßnahmen können darüber hinaus auch **arbeitsrechtliche, datenschutzrechtliche** und **vertragsrechtliche Regelungen** umfassend beeinflussen. **2) Was darf man und was nicht?** Diese Frage geht um in den Reihen **verantwortlicher Unternehmer**. Das Thema interner Verfehlungen sorgt auch im Mittelstand für **Aufsehen und Unruhe**: Unsichere Blicke treffen sich allerorten, wenn ein Auftraggeber mit einem Lieferanten zum **Mittagessen** oder ein Dienstleister mit einem Kunden zum **Bundesliga-Spiel** geht. Wer sich wegen eines Großauftrags erkenntlich zeigt, gerät heutzutage schnell in das **Fahrwasser der Illegalität**. **3) Welchen Nutzen haben Mittelständler durch Compliance?** Compliance-Systeme im Mittelstand sind **sinnvoll und notwendig**! Rechtzeitige interne Untersuchung von **Fehlverhalten** im Unternehmen helfen dem Unternehmen, – **Geld zu sparen**: Haftungsrisiken der Geschäftsführung werden früh erkannt und minimiert, – **Image zu sichern**: Fehlverhalten wird rechtzeitig aufgedeckt und – nicht öffentlich! – geahndet, – **unternehmenskulturell einzugreifen**: Prophylaxe wird in Seminaren bewusst gemacht und geübt, – **Akquisepotenziale zu schaffen**: Wettbewerbs- und Marketingvorteil schaffen einen Vertrauensvorschuss in der Bevölkerung.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

4. Warte- und Empfangsbereich

Die erste **akustische** Visitenkarte der Kanzlei ist die Assistentin, die erste **visuelle** ist der Empfangsbereich. Durch einige Vorkehrungen machen Sie dem Mandanten, der alle folgenden Details bezahlt, klar, dass er **viel von diesem Geld selbst wieder sieht**!

- **Foto-Organigramm**

Stellen Sie im Warte- oder Empfangsbereich durch Fotos **Hierarchie, Teams, Kompetenzen** und **Grundüberzeugungen** dar. Ihre Mitarbeiterinnen gehören unbedingt dazu ebenso wie Persönliche Leitsprüche, Rechtsgebiete, Überschriften, ein Kanzlei-Leitspruch.

Ursprünglich in kleinen Kanzleien mit 80 % Privatmandanten und Laufkundschaft angesiedelt, hatte diese **Kanzleipräsentation** für den wartenden Kunden einen **rein informativen Sinn**: Wer arbeitet in welchem Bereich mit welcher Spezialisierung? Heute ist diese Methode in den Warte- und Empfangsbereichen vieler kleiner bis mittelständischer Kanzleien anzutreffen. Sie vermittelt **Transparenz** und **persönliche Betreuung.**

- **Karikaturen**

Der Justizzeichner Philipp Heinisch[56] bietet Kanzleien eine karikaturhaft überhöhte Darstellung des Anwalts oder der Anwälte und versieht die Zeichnung symbolhaft mit dem **höchsten Wert** oder **Nutzen der Kanzlei.**[57] Viele Mandanten bleiben davor stehen, lächeln und verstehen auf diesem Weg hochrangige Werte der Kanzlei.

- **Empfang durch Assistentin**

Der Empfang gelingt nur, wenn der Anwalt **Namen und Funktion des Gastes** (Mandant, A-Mandant, Gegner, Interessent etc.) sowie Uhrzeit seines Eintreffens mitteilt. Die Empfangsassistentin **steht sofort auf**, wenn der Kunde den Raum betritt, geht auf ihn zu, **begrüßt ihn mit Namen**, zeigt die Garderobe, ist behilflich mit Gepäck und Mantel, ermittelt Small Talk Bedarf („Haben Sie unsere Parkplätze gut gefunden?“, „Konnten Sie sich gut durch dieses Wetter kämpfen?“ etc.), führt ihn zum **Wartezimmer** oder zum **Konferenzraum**, fragt nach **Getränkewunsch**, sagt die **Wartezeit** an, bietet ihm ggf. den **Mandanten-Datenbogen** an oder geht diesen mit dem Mandanten durch, erklärt die **Kunst** an den Wänden (falls der Mandant interessiert dorthin schaut), bietet ihm schon einen **Sitzplatz** an und sorgt dafür, dass der Wartende **um keinen Preis die Namen anderer Mandanten hört oder sieht** (Schweigepflichtsverletzung!).

- **Corporate Identity**

Die orangefarbene Linie kennzeichnet uns! **Corporate Identity**, kurz CI ist die nach außen hin **wieder erkennbare Identität** des Unternehmens. Unterscheidbar sind visuelle, auditive und unternehmenskulturelle CI. Der Mandant sieht die **orangefar-**

---

56 Siehe www.kunstundjustiz.de.

57 Ein Beispiel finden Sie auf meiner Webseite unter der Rubrik „und außerdem“.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

bene Linie draußen auf dem Kanzleischild, dann am Fahrstuhlknopf, dann an der **Kanzleitür**, drinnen an den Wänden, am **Boden** bzw. im Teppich und am **Namensschild** der Empfangsmitarbeiterin. Wartezimmer, Türschild, Briefbogen, Visitenkarten, Webseite, Newsletter, Vortragsfolien, Bleistifte, Wandschmuck, Notizblätter, E-Mail Signaturen – alles enthält **dieselbe orangefarbene Linie**, die das Logo der Kanzlei bildet.

Dieselbe telefonische Begrüßung an allen Standorten durch alle Mitarbeiterinnen oder die regelmäßige **namentliche Vorstellung** in allen erstmals betretenen Gerichten sind Elemente der auditiven Wiedererkennung. Die **CI in der Unternehmenskultur** beweist allen Mandanten Geschlossenheit in der inneren Linie einer Kanzlei: alle Mitarbeiter und alle Anwälte der Kanzlei **begrüßen Gäste auf dieselbe Weise**, die Assistentin schreibt **Begrüßungsmails** an neue Mandanten, alle sind **verbindlich und freundlich**, alle **Versprechen werden gehalten**. Jeder hilft, falls **Gäste** etwas suchen oder brauchen. Mandanten werden regelmäßig **eingeladen und informiert**. Das **Wohl des Mandanten** steht an erster Stelle.

- **Kinder**

Eine Spielecke mit Kinderbüchern gehört zumindest bei Familienspezialisten dazu, auch für Allrounder ist sie empfehlenswert.

- **Internetzugang**

Ein **Wireless LAN Anschluss** (evtl. mit persönlicher Login-Nummer) erfreut während der Wartezeit viele Mandanten. Einige Kanzleien punkten durch ein **kleines Terminal** oder ein **eigenes I-Pad**, auf dem Mandanten E-Mails abrufen und senden können. Sorgen Sie auf jeden Fall für **Internetzugang im Wartebereich**. In großen Kanzleien liegen Internetkabel für den Mandanten auf dem Tisch (Sicherheitsserver erlauben dort kein WLAN für Kunden).

- **Wartebereich**

Der Mandant kommt in einen **hellen, freundlichen Vorraum** mit frischen **Schnittblume**n. Der Warteraum ist frisch **gelüftet, behaglich** und hat **aktuelle Presse** wie auch **Spezialpublikationen** für die Ziel-Branche parat. Die **Kanzlei-Broschüre** liegt auf dem Tisch mit einem **Schild in Kanzleifarben**: „Tragen Sie unsere Leistungen weiter". **Schirme** in Kanzleifarben werden mitgegeben oder liegen im Wartebereich bereit.

- **Ordner**

Die Assistentin überreicht nach dem Erstgespräch während ihrer Vorstellung (mehr dazu im Kapitel „Assistentin") dem Mandanten einen **Ordner in Kanzleifarben** mit der **eingehefteten Honorarvereinbarung** und dem **Dienstvertrag**: „Darin ist Ihr Fall gut aufgehoben". Ein **Preisvergleich** für bedruckte Ordner lohnt sich.

- **Kleidung**

Die Anwaltsassistentin wählt, sobald sie Kundenkontakt hat, ihre Geschäftskleidung nach dem Motto: **Immer eine Spur besser gekleidet als das Gros der Zielmandantschaft.** Turnschuhe, nabelfreie Shirts und Miniröcke sind bei Kundenkontakten ebenso Tabu wie un- (bzw. über-) geschminkte, frisurlose, ungepflegte, sichtbar

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

gepiercte und hörbar mundfaule Präsentationen. Anwälte unterstützen die äußere Präsentation ihrer Assistentin, indem sie zum **Dezembergehalt € 120 hinzu fügen**. Im Gegenzug präsentiert die Assistentin im Januar einen im Ausverkauf beschafften **Hosenanzug** in gedeckten Farben, den sie **während der Arbeit** in vielen Kombinationen trägt.

Alle Beteiligten haben dadurch Vorteile:

- Anwälte (besonders männliche) befürchten **Peinlichkeiten** und eine **übergriffige Wirkung**, wenn sie die äußere Erscheinung der Assistentinnen kritisieren. Diese elegante Methode hilft ihnen dabei.
- Assistentinnen verstehen, dass **Mandantenbindung** nicht nur durch fachliche sondern auch durch **äußerliche Kompetenz** gesendet wird – und wie wichtig ihrem Chef das ist.
- Mandanten spüren eine **gewisse Sorgfalt**, die man ihretwegen walten lässt.
- In manchen Anwaltskanzleien wird der **sehr legere Look angeordnet**, weil Mandanten das mögen und erwarten. Das macht Sinn **wie alles, was bewusst eingerichtet wurde**, um die Mandanten zu beheimaten.
- Der Mandant sollte auch Ihre **äußerlichen Maßnahmen beurteilen:** Nehmen Sie daher auch die **äußere Präsentation** Ihrer Kanzlei in den **Mandantenfragebogen** auf.

5. Erreichbarkeit

Die **Erreichbarkeit des Anwalts ist – zunächst erstaunlich – lediglich eine B-Aufgabe**, kann also zu großen Teilen **delegiert werden** an eine gute Assistentin und sogar an einen **externen Dienstleister**. Das ist insoweit überraschend, als in jeder Umfrage über Mandantenzufriedenheit und –bindung die Erreichbarkeit des Anwalts auf vorderen Plätzen rangiert. Die Erklärung ist einfach, da auch hier **Kommunikation aus ihrer Wirkung besteht.**

Der Mandant fühlt Erreichbarkeit seines Anwalts, sobald eine **sprachgewandte, herzliche und äußerst servicebereite Assistentin sie signalisiert und beweist.**[58] Sie erfragt den Kern der Sache oder des Wunsches, nimmt die vollständigen Daten auf, prüft eigenständig Kollisionen, veranlasst eine sofortige Terminierung zum nächstmöglichen Zeitpunkt und erklärt die bis dahin zu erledigenden **Hausaufgaben.** Sie gibt dem neuen Mandanten eine neue „Heimat". Sie übersendet die **Kanzleibroschüre** sowie eine **PDF-Anfahrtsskizze** und legt für übersandte Materialien des Mandanten bereits eine **Akte** an. In Fristsachen wird sie **Fristverlängerungsanträge** selbst in die Wege leiten und durch andere Anwälte der Kanzlei kontrollieren

58 Siehe Details zur Positionierung der Assistentin im Kapitel „Assistentin".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

lassen können. Sie wird per E-Mail oder SMS **Kontakt zu ihrem Chef** halten, und der wird sich bei **A-Mandanten** oder bei ihr in Notfällen selbst melden.

Die **Erreichbarkeit des Büros** wird von vielen Mandanten geschätzt. Die Assistentin übersendet mit der **Anfahrtsskizze**[59] Informationen über **Parkplätze** und deren Kosten, Kostenübernahmeregelungen für Parkplätze, GPS-Adresse für die Einfahrt ins Parkhaus. Sie weist auf **U-Bahn-Stationen,** Beschilderungen, Besonderheiten, **geografische Anhaltspunkte**, Fahrstuhl und **Behindertenzugang** hin.

Tipp
Je kleiner die Kanzlei, desto gewissenhafter muss die Anwaltsassistentin die persönliche Erreichbarkeit des Anwalts „gefühlt" herstellen.

6. Kundenkartei

Anders als die Kundendaten-Sammlungen in Outlook, speichert die Kundenkartei der meisten Anwaltssoftware Ihre Kundendaten gezielt unter **diversen Suchbegriffen**. Jeder Mandant wird **unter einem Suchbegriff geführt**, unter dem er gemeinsam mit **anderen desselben Segments** auffindbar ist. Dadurch können Mandanten in Segmente eingeteilt und **nach Segmenten aufgerufen** werden.

Die Suche macht beispielsweise Sinn nach

- **Rechtsgebieten**: der Mandant vertraut dem Anwalt auf diesem Gebiet;
- **Branchen**: die Kanzlei vertritt diese Branche hauptsächlich oder wünscht das;
- **Privatmandanten**: sie sind Zielgruppe, werden zu anderen Vorträgen eingeladen;
- **Firmenkunden**: Vortragseinladungen, besondere Cross-Selling Maßnahmen;
- **Interessenten**: waren bei Vorträgen, beziehen Newsletter;
- **Newsletterbezug**: z. B. noch nicht, wollen aber zu Vorträgen eingeladen werden;
- **Geografie**: alle im Umkreis von 80 Kilometern.

In vielen Kanzleien behindert das Kundendatenmanagement die Akquise. Die Hauptfehler sind: Daten sind doppelt, dreifach und in nachweisbaren Härtefällen 9-fach gespeichert, unvollständig, haben falsche E-Mail- oder Postadressen, falsche Telefonnummern oder nur eine. Sie enthalten einen falsch geschriebenen Nachnamen (!), eine falsche Anrede, Titel fehlt oder das Geschlecht wird verwechselt. Manche Daten sind völlig veraltet, die Mandantin ist seit vier Jahren in einer anderen Firma, seit fünf Jahren unter anderem Namen verheiratet oder seit drei Jahren verstorben(!). **Manche** Mandanten sind in **mehreren Dezernaten derselben Kanzlei** gespeichert, ohne dass Erfahrungen zu und Kontakte mit **anderen Anwälten** derselben Kanzlei vermerkt wären. **Assistentinnen** der Kanzlei werden nicht angewiesen,

59 Achtung: nicht aus map24 kopieren. Das gibt teuren Ärger!

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

die kompletten Daten eines neuen Anrufers sofort in die **Kundenkartei einzutragen**. Kundendatenbanken werden **unzureichend für Akquise** genutzt, selbst wenn sie gut gepflegt sind.

Tipp

Engagieren Sie einen Jurastudenten zur Pflege Ihrer Kundenkartei. Setzen Sie ihn unter eine besondere Schweigepflicht. Bei seinem ersten Auftrag hat er alle ehemaligen, alle derzeitigen und alle registrierten zukünftigen Kunden (die einverstanden sind, Einladungen zu erhalten) zum Zwecke der Adress-Aktualisierung anzurufen. Üben Sie mit ihm Texte ein!

7. Anrufbeantworter

Anwälte **wollen Anrufbeantworter häufig nicht installieren**, weil sich die Mandanten schlechter bedient fühlen könnten, ein Anwalt – nach einem eher kruden Selbstbild – keine Pausen macht, natürlich **niemals** krank ist oder gar Urlaub macht! Leidtragende dieser erstaunlichen Verweigerung sind die **Mitarbeiterinnen**, die immer am Start sein müssen.

Bei der Lösung hilft erneut der **Kundenfokus**. Aus der Sicht der Mandanten ist die Sache eindeutig: **Anrufe müssen beantwortet werden**. Mandanten kritisieren daher keinesfalls die Institution Anrufbeantworter selbst, sondern **deren Verwendung**.

Besonders zwei Vorgehensweisen machen aus Anrufbeantwortern **Akquiseblockaden**:

- Die darauf hinterlassenen Nachrichten werden **nicht oder viel zu spät verwertet.**
- Die darauf gesprochenen Begrüßungstexte wirken **autoritär, desinteressiert und kundenfeindlich.**

Ein Anrufbeantworter hilft, Anrufe zu beantworten, nicht zu verdrängen! Der Anrufbeantworter nützt gar nichts, wenn Anrufe durch seine Hilfe nicht beantwortet werden. Gewöhnlich spricht der Mandant **keine komplexen Rechtsfragen** drauf, sondern **begründungslose Rückrufwünsche** oder **organisatorische Fragen**. Beides kann die Assistentin vollständig, sehr zeitnah (!) und **eigenständig** beantworten.

Anrufbeantwortertexte wirken wie Unverschämtheiten, sobald sie Zahlen enthalten.

Wie ein Auszug aus dem Satiremagazin mutet so manch Begrüßungstext an: „Rechtsanwälte Bachmann. Sie rufen außerhalb unserer Geschäftszeiten an (direkte Drohung). Diese sind von Montag bis Freitag von 9 bis 13 Uhr und von 14 bis 17 Uhr (Irrelevant, da das Problem jetzt besteht). Außer mittwochs, da ist nachmittags die Kanzlei geschlossen (unsere Regeln gelten auch für Dich). Das Gerät schaltet jetzt ab." (Wir tun auch nachher nichts mehr für Dich).

Der Anrufer „droht mit Auftrag" und **fühlt sich abgewehrt**. Er ist gewiss **nicht an „Geschäftszeiten" interessiert,** denn sein Problem hat ja auch keine.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Eine vom Kunden wahrnehmbare Mittagspause ist ein gewagter Anachronismus. Gerade Geschäfts-Mandanten rufen einen neuen Anwalt besonders häufig aus zwei Gründen in der Mittagspause an: Sie haben dann selbst **mehr Ruhe** und testen gern die **Flexibilität** der Kanzlei. Mitarbeiterinnen in **gut organisierten Kanzleien** lassen daher **Mittagspausen unbemerkt** für die Mandanten und wählen eine von drei Möglichkeiten: Sie

- **organisieren sich „in Schichten"**, so bleibt das Telefon immer besetzt. Alle Rückrufbitten aus der Zeit werden in die anderen Dezernate gemailt.
- machen alle gemeinsam Mittagspause, denn sie sehen und hören sich kaum über Tag. Organisationsstarke Anwälte fördern soziale Kontakte unter den Mitarbeiterinnen in jedem Augenblick, denn sie wissen: **Ein starkes Team nimmt mir mehr ab** und **arbeitet eigenverantwortlich**. In diesem Fall ist eine der Mitarbeiterinnen mit einem „Pieper", Funktelefon oder **Anrufweiterleitung** auf ihr Mobilfunktelefon ausgestattet sowie mit **Notizmöglichkeiten** und verspricht selbst den Rückruf für 14.00 Uhr. Sie kann **in Ruhe ihre Mittagspause beenden** und dennoch den **Mandanten zufrieden** stellen.
- lassen während der Mittagspause einen **Anrufbeantworter** laufen mit folgender **Bandansage** (bitte ohne Zahlen!):

  „Rechtsanwälte Bachmann, Guten Tag! Wir freuen uns über Ihren Anruf und rufen gern zurück! Bitte sprechen Sie Ihren Nachnamen und Ihre Telefonnummer sowie Ihren Wunsch deutlich auf das Band. Wir melden uns so schnell es geht und wünschen einen guten Tag. Bis bald."

Selbstverständlich spricht die Assistentin mit der **freundlichsten Stimme** der Kanzlei die Ansage auf das Band, und selbstverständlich ist die Wunscherfüllung eine **A-Aufgabe für die Assistentin**. Also: **sofort** nach der Pause erledigen und **selbst!**

8. Externe Dienstleister

Die großen **Service-Sünden straft der Interessent sofort**! In Zeiten steigender Kundenansprüche führt ein gar nicht oder ein unfreundlich besetztes Telefon sofort **zu negativer Publicity**: Unzufriedene Mandanten wandern nie einfach nur so ab; das könnte man vielleicht verschmerzen. Sie nehmen **durchschnittlich zehn potenzielle, bislang unbeteiligte Mandanten mit auf ihre Seite.**[60]

60 Diese Zahlen erforschte erstmals 1978 Noriaki Kano, Professor an der Universität Tokio mit dem sog. Kano-Modell. Er maß und segmentierte Kundenzufriedenheit in der ersten weltberühmt gewordenen Kundenzufriedenheits-Studie für Mitsubishi. Seine Ergebnisse sind – obwohl für die Autoindustrie ermittelt – bis heute auch für den Dienstleistungssektor unwiderlegt. „Unverlangte Publicity" macht nur der begeisterte Kunde. Er wartet also nicht, bis er gefragt wird nach einem guten Anwalt, sondern berichtet über diesen spontan. Statistisch gesehen tut er das einmal, während der unzufriedene Kunde 10-fache unverlangte (!) Antiwerbung für die Kanzlei macht.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Viele Anwälte beauftragen einen externen Dienstleister als 24-Stunden-Telefonsekretariat während Ihrer Abwesenheit. Für wenig Geld erhalten sie einen 100 %igen Service, und das 365 Tage im Jahr 24 Stunden am Tag. Eine **neue Dimensionen des Mandanten-Service** ergänzt die schon bestehenden.[61]

Erfolgstipps

- Definieren Sie erst ein Ziel, dann planen Sie Ihr Marketing! Nicht anders herum!
- Seien Sie eigenartig, nicht nur einzigartig!
- Delegation oder zumindest Inspiration. Kein Marketingkonzept ohne Profis!
- Veranstalten sie eine SWOT-Analyse und regelmäßige Marketing-Macht-Money-Meetings!
- Die „Vier P" – Kappen Sie erfolglose Vorgehensweisen!

61 Siehe www.anwaltmagazin.de/das-sekretariat.html: „*Dieser Service ist für Einzelkämpfer und Existenzgründer ebenso ideal wie für Kanzleien mit dünner Personaldecke, denn so können Sie Ihr Telefon – nach außen hin – ohne eigene Personalkosten rundum besetzt halten und haben zudem keine Probleme mit Urlaubs- und Krankheitsvertretungen, Zigarettenpause und Kollegenschwätzchen. Zwischen den Anbietern gibt es erhebliche Unterschiede. Das fängt bereits bei der unverzichtbaren 24-h-Präsenz an, geht über unterbewertete Nebensächlichkeiten wie Einrichtungsposten und endet bei vielen versteckten Kosten, die ein vermeintlich günstiges Angebot erheblich verteuern.*"

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Leistungs-Feedback

Anwälte liefern **Leistungen nach außen** (Mandant, Gericht, Gegner, Vorträge, Inhouse-Veranstaltungen) und **Leistungen nach innen** (Mitarbeiter, Teams, Organisation). Alle Leistungen bedeuten aus der **Sicht des Lieferanten** etwas anderes als aus der **Sicht ihrer Empfänger.**[1] Für Anwälte ist die sichere Rechtsberatung ein **Qualitätsmerkmal**, während Mandanten gerade diese normalerweise nicht wirklich **beurteilen können**. Daher sind **Details** der Kommunikation bei der **Mandatsabwicklung** entscheidend für die **Bewertung anwaltlicher Qualität**. Gerade wo Wahrnehmungen sich so fundamental unterscheiden, sind Anwalte zu ihrer eigenen **Qualitätssicherung** auf das **Feedback ihrer Kunden** angewiesen.

Der **Empfänger einer Leistung** weiß als erster, ob die empfangene **Leistung gut** war, ihr **Produzent** weiß das in aller Regel als letzter. In allen Branchen werden daher **Qualitätszirkel, Feedback-Runden** und **Kundenzufriedenheitsstudien** ausgearbeitet, intern **ausgewertet** und extern als **Werbeinstrumente an die Öffentlichkeit** gebracht.

Kritik kann dabei bisweilen **wichtiger als Lob** sein: Eine Kritik durch Ihren Mandanten ist **bares Geld wert**, denn sie dokumentiert Ihren **Optimierungsbedarf** und rechtfertigt daher einen **besonderen Dank**.

Dieses Kapitel wird behilflich sein, durch **Mandantenumfragen** die gefühlte (und daher faktische) **Qualität von Anwaltskanzleien** zu optimieren:

I. Feedback? Lieber nicht!
II. Qualitätswahrnehmung und Feedback Formen
III. Beispiel: Ein vielfach erprobter Mandantenfragebogen
IV. Akquise-Allianz: Mandantenfragebögen und Kundenkartei

I. Feedback? Lieber nicht!

Ganz so einfach scheint dies für **Anwaltskanzleien** jedoch nicht zu sein. Anwälte halten **Mandanten-Feedbacks** überwiegend für **unbequem** und besonders deren **Verwertung** für **kompliziert**: Nur etwas mehr als die Hälfte (53 %) der deutschen TOP 75 Kanzleien führten in den Jahren 2010 und 2011 **regelmäßige Mandantenbe-**

1 Vgl. das Kapitel „Qualität“ zur unterschiedlichen Definition des Wortes durch Mandanten und Anwälte.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

fragungen durch, davon 50 % durch **persönliche Interviews** und 31 % durch einen **Fragebogen.** Die Interviews wurden zu 38 % von Business Servicekräften und zu 19 % von Partnern durchgeführt.[2]

Gerade durch solche **Mandantenbefragungen**, so kommentieren die Autoren einer anderen Studie,[3] wäre doch die „*tatsächliche und nicht nur die gefühlte Zufriedenheit des Mandanten zu erfahren*". Die Autoren vermuten weiter, dass sich bei den Anwälten nicht verifizierte, **irreale Annahmen** und „*möglicherweise ein gewisser **Hang zur Selbstüberschätzung und zur Unterschätzung der Risiken latenter Unzufriedenheit***" breit machen könnten.

Das erstaunt unbefangene Betrachter schon sehr: Wer sollte besser über die **Leistung eines Anwalts** Auskunft geben können als ihr **direkter Nutzer**?

II. Qualitätswahrnehmung und Feedback-Formen

Für den Mandanten ist der **Nutzen der Leistung** wichtiger als die **Leistung selbst**. Beobachten Sie, was Mandanten an **andere juristische Laien** weiter geben, wenn sie von ihrem Anwalt **schwärmen**: „Der hat den Gegner platt gemacht, aber wie" oder: „Der Vertrag war in Nullkommanix vom Tisch", oder: „Endlich wieder Ruhe" oder: „Durch die neue Kooperation konnten wir unser Weihnachtsgeschäft verdreifachen!"

Den **Nutzen trägt er weiter**, dessen **Entstehung** hält er für **zweitrangig** und in der Regel nicht für erwähnenswert. Diese Erkenntnis führt zur Einrichtung unterschiedlicher **Feedback Formen** in einer Anwaltskanzlei:

- **Feedback im Erstgespräch.** Ein geschickter Akquisiteur testet **bereits im Erstgespräch** die **Wirksamkeit seiner Akquisemaßnahmen**: „Wodurch wurden Sie auf unsere Kanzlei aufmerksam?"[4] – und dokumentiert die Antwort sofort in der **Kundenkartei.** Anwaltliche Leistung beginnt lange vor der ersten **persönlichen Begegnung** zwischen Mandant und Kunde. Ohne diese Leistung wären viele neue Mandanten gar nicht da. So manch **untaugliche und teure Werbemaßnahme** fand durch diese Testfrage den lange verdienten Weg in den Müll.
- **Feedback-Gespräch zum „Cross Selling"**: Wenn Sie das **Mandat ausweiten** wollen, laden Sie zu einem Abschlussgespräch[5] bei Mandatsende ein.

---

2 Claudia Schieblon, 3. PMN Benchmark Studie Anwaltsmarketing Juli 2011, S. 39, Ergebnis einer Befragung von 75 TOP Kanzleien (Ranking nach JUVE Rechtsmarkt 10/2010).

3 *Sieben/Klostermann*, BB 41/2011, S. VI, Im Blickpunkt: Kanzleibarometer 2011 - Herausforderungen und Erfolgsfaktoren, Ergebnis einer Befragung von 74 Kanzleien im Jahr 2011. 35 % der befragten Kanzleien haben weniger als 5 BT, 32 % bis zu 30 BT, 8 % bis 100 BT und 24 Prozent mehr als 100 BT. 59 % der befragten Kanzleien sind an einem Standort, 16 % an mehr als vier Standorten.

4 Siehe das Kapitel „Mandantengespräche" mit weiteren Hinweisen zur Struktur.

5 Das Kapitel „Cross-Selling" enthält viele Details über dieses Abschlussgespräch und die akquisitorische Relevanz des Leistungs-Feedbacks.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

- **Feedback-Bitte mit dem Ziel der Rückgewinnung ehemaliger Mandanten:**[6] Verloren gegangene Mandanten hatten **Gründe für ihren Weggang**. Ermitteln Sie diese Gründe bei lohnenden Mandanten, sie sind der „Hebel" für das **Herstellen eines neuen Vertrauensverhältnisses**.
- **Feedback beim Beschwerdemanagement strukturieren**: Dieses Feedback muss **offensiv**, **furchtlos** und sehr **strukturiert** durchgeführt werden. Sie beginnt bereits durch Ihre **Assistentin am Telefon,** die die Details einer Beschwerde erfragt. Jeder Kanzleifehler führt Sie automatisch ins Beschwerdemanagement. Trainierte Assistentinnen fragen sofort nach einer **weiteren „Optimierungsmöglichkeit"**, wenn ein Mandant sich über ein **Detail beschwert**.
- **Fragebögen bei In-house Veranstaltungen und externen Vorträgen**: Diese **punktuelle Feedback-Möglichkeit** dient der Präzision und Erweiterung von **Vortragsstil und -inhalt**. Erklären Sie zum Vortragsbeginn, welchen **Nutzen die Teilnehmer** durch das Ausfüllen haben, sonst bleiben die Bögen leer! Unbedingt auch hier **Freitext** ermöglichen!
- **Bewertungsportale im Internet:** Anwälte haben einen **Argwohn** gegen Feedback-Systeme im Internet. **Bewertungsportale** schießen wie Pilze aus dem Boden und öffnen Tür und Tor zu **Gefühlsduseleien**, die entweder in **großem Zorn** oder in **schmeichlerischer Lobeshymne** ihren Ausdruck finden. Beides dient dem Marketing von Anwälten nicht, abgesehen vermutlich von der höheren **Auffindbarkeit in Suchmaschinen** durch ihre Namensnennung. Mit einem guten „Monitoring",[7] exzellenter Anwaltsarbeit und **regelmäßigen Aktualisierungen** stützen elektronische Feedback-Portale sehr elegant ihre **Reputation.**
- **Kritik als Teil der Arbeitsplatzbeschreibung** ist eine großartige, wirkungsvolle **Maßnahme nach innen.** Verpflichten Sie Ihre Assistentinnen, Ihnen über **Ihre Wirkung** regelmäßig (mindestens einmal in der Woche) und vor allem **furchtlos** ein **Feedback** zu geben. Immer zeitnah, immer anhand **Ihres Verhaltens** („Sie rennen heute so gestresst durch den Flur; das steckt schon unsere Auszubildende an. Was ist los? Was kann ich für Sie tun?"). Geben Sie das umgekehrt genauso zurück: „Mir gefällt Ihre Kleidung heute nicht wirklich. Ich fürchte, **Mandanten könnten das als zu leger empfinden.**[8] Könnten Sie das bitte überdenken?" **Krankenstand und Fluktuation** unter den Nichtjuristen sinken, während die **gute Laune** steigt – letzteres selbst unter den **kritisierten Anwälten**! Test it!

6 Vgl. das Kapitel „Ehemalige Mandanten".

7 Vgl. zum Thema „Monitoring" die Kapitel „Reputation" und „Online Akquise".

8 Der Perspektivwechsel hilft, ohne Beschönigung und ohne Beleidigung zu kritisieren. Vgl. auch zur Akquiserelevanz von Perspektivwechseln das Kapitel „Durchsetzung". Im Kapitel „Mandantengespräch" gibt es einen Tipp zur eleganten Unterstützung der „Kleiderfrage".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

III. Beispiel: Ein vielfach erprobter Mandantenfragebogen

Feedback-Fragebögen sind in Kanzleien häufig **Zeitdiebe** und **Aktenfüller**. Sie werden nicht oder nicht **detailreich genug ausgefüllt,** schlecht oder gar nicht **ausgewertet,** in Eile vom Anwalt **durchgehechelt** oder **lieblos in die Wartezimmer gelegt**. Sie spiegeln weder deutlich genug den **Vorteil des Mandanten** wider noch das ernsthafte und **folgenreiche Interesse** an der Ansicht des Mandanten. Sie wirken wie eine ungeliebte **Modeerscheinung**, und so sehen sie auch meistens aus. Eine **Helvetica-10-Punkt-Bleiwüste** zum **Ankreuzen** ist weder geeignet, den Mandanten zur **Abgabe einer Meinung** zu inspirieren noch führt sie den Anwalt automatisch zu einer **Optimierung seiner Qualität.**

Ein paar Tipps können weiter helfen. Ein optimaler **Mandanten-Feedback-Bogen** hilft Ihnen bei der **Ermittlung von Werbe- und Akquisekosten** sowie bei der **Ermittlung der Wirksamkeit** beider Tools. Mandantenbefragungen finden statt durch:

- Übersenden per **E-Mail** („Word"), sofort zurückmailen (höchstens 30 % Rücklauf);
- Befragungen nach Mandat **telefonisch oder live** durch die **Assistentin**. Sie notiert die Antworten (**großartige** Wirkung! 100 % Beteiligung);
- Befragungen nach Mandat **telefonisch oder live** durch den **Anwalt**. Abhängig vom Grad der **Positionierung Ihrer Assistentin** (unnötig = B-Aufgabe = Zeitverschwendung);
- Im Wartezimmer auslegen (wirkt zu unverbindlich; zumindest verbinden mit Fragen!).

Geschickt eingesetzte **Mandantenfragebögen** enthalten:

- im ersten Teil offene Fragen mit **freien Antwort-Texten** (mindestens eine Zeile unter jeder Frage); die Fragen sind aufgeteilt nach **Lob/Kritik** und **Anwälte/Assistentinnen**.
- im zweiten Teil zwei Ankreuztabellen (Anwalt/Assistentin) mit Kommentarmöglichkeit.
- im dritten Teil **Ausblick in die Zukunft** (wieder freier Antworttext), auch als **Voraussetzung für das „Cross-Selling".**[9]
- Muster
- Qualitäts-Check Kanzlei X – Wodurch können wir besser werden?
- [Kanzleilogo]

9 Vgl. das Kapitel „Cross-Selling" mit weiteren Details zur Mandatsausweitung.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Sehr geehrte/-r Herr/Frau _____,

wir bedanken uns für Ihr **Vertrauen** und wollen gern wissen, wodurch wir **unsere Qualität verbessern können.** Unsere **Mandanten** wissen am besten, wie wir das schaffen können. Alle Daten bleiben bei uns. Sehr gern übermitteln wir Ihnen, wie wir **Ihre Hinweise umgesetzt** haben.

1. Bitte beantworten Sie – wenn möglich mit Details – folgende Fragen:

- Wodurch wurden Sie aufmerksam auf unsere Kanzlei?
- Was hat Ihnen während des Mandats an den anwaltlichen Auftritten gefallen?
- Was kann der Anwalt verbessern?
- Was hat Ihnen während des Mandats an den Auftritten der Assistentinnen gefallen?
- Was können unsere Assistentinnen verbessern?

2. Hier können Sie Schulnoten für die Anwälte vergeben (1 = sehr gut, 6 = sehr schlecht) und Ihr Votum kommentieren:

Anwälte	Noten: 1	2	3	4	5	6	Details:
Erreichbarkeit							
Verlässlichkeit							
Klarheit							
Freundlichkeit							
Empathie							

3. Hier können Sie Schulnoten für die Assistentinnen vergeben (1 = sehr gut, 6 = sehr schlecht) und Ihr Votum kommentieren

Anwälte	Noten: 1	2	3	4	5	6	Details:
Soforthilfe							
Verlässlichkeit							
Freundlichkeit							
Ruhe							
Empathie							

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

3. Ein Blick in die Zukunft:

Zu welchen Themen wünschen Sie **weitere Informationen**?

Zu welchen Themen würden Sie gern **kostenlose Vorträge** hören?

Würden Sie uns für Ihr nächstes Mandant **erneut beauftragen**?
Ja Nein

Hauptgrund: _____

Würden Sie uns **weiter empfehlen**?
Ja Nein

Hauptgrund: _____

Best Practice
Wir akquirieren hauptsächlich über Empfehlung. Die steigern wir durch viele Faktoren, wie nach außen durch strategisch gewählte Netzwerke z.B. BNI[10] und durch regelmäßige kostenlose Rechtskolumnen in fünf unterschiedlichen Foren, nach innen vor allem aber durch unsere Feedback-Systeme. Jede Kritik wird bei uns zu einem Mandat. Wir verwenden Fragebögen am Ende des Mandates. „Was hat Ihnen gefallen?" und „Was hat Ihnen gefehlt?" sind dazu die Überschriften. Der Mandant kreuzt nicht nur an, sondern schreibt seine Meinung und seinen Eindruck, worauf wir dann intern reagieren. Ich selbst werde hauptsächlich gelobt für meine Menschenführung nach dem Motto: „In der Sache hart, zu den Menschen weich". Durch diese Haltung gewinne ich seit Jahren Respekt nicht nur vor Gericht.
Rechtsanwältin Dr. Gabriele Sonntag, Fürth, Tel.: 0911-971870

IV. Akquise-Allianz: Mandanten-Feedbacks und Kundenkartei

Ein Mandanten-Feedback ist kein modisches Accessoire, mit dem man sich schmücken „muss", weil die „anderen auch so was machen", sondern ein **veritables Akquiseinstrument**. Ohne akribische Dokumentation[11] der gewonnenen Informationen macht

10 „BNI – Business Network International – ist das Unternehmernetzwerk für Geschäftsempfehlungen. Eine professionelle Vereinigung lokaler Geschäftsleute, die sich regelmäßig zum Unternehmerfrühstück treffen. Einziger Sinn und Zweck dieser Treffen ist die Gewinnung neuer Kunden durch persönliche Empfehlungen. Deutliche Umsatzsatzsteigerungen aller teilnehmenden Unternehmer ist das Ergebnis", so die Selbstdarstellung auf www.bni.de.
11 Details zur Kundenkartei im Kapitel „Kanzleimarketing".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

die **Mandantenbefragung allerdings keinen Sinn**. Tragen Sie **alle Informationen in eine (nur in eine!) Kundenkartei ein**, die sich eigenständig mit allen anderen Rechnern **synchronisiert**.

Das frisch ermittelte **zusätzliche Mandanteninteresse** nach einem Vortragsbesuch wird ebenso eingetragen wie die Rückmeldung über die **Qualität der Assistentin**. Beim nächsten Besuch bzw. Mandat erfährt der Mandant sogar, was mit **seinen Anregungen geschehen ist**. In einigen Kanzleien geht die **schriftlich kritisierte Assistentin** beim nächsten Mandat des Kritikers auf diesen zu und **bedankt sich** – falls nicht schon telefonisch geschehen – für seine Kritik und **erläutert ihre Entwicklung durch seine Kritik**.

Abgewanderte Mandanten[12] werden, ihre **wichtige Rolle** für die Kanzlei vorausgesetzt, **systematisch registriert** und unter **eigenem Suchbegriff** in der **Kundenkartei** geführt. **Kanzlei-Fehler**, die zu ihrem Weggang führten, werden sofort behoben, denn sie sind gefährlich, sobald sie **häufiger als einmal** auftreten. Ermitteln Sie diese Fehler **furchtlos**, besonders **Ihre eigenen**.

Neue Mandanten (und besonders die, die sich gegen Sie entschieden haben) können Sie nach deren Zustimmung zu Ihren **Vorträgen** und **Kanzlei-Events** einladen. Noch-Nicht-Mandanten erhalten eigene Suchbegriffe und werden nach Genehmigung zu Ihren Vorträgen und Events eingeladen. Strukturiertes **Cross-Selling** wird durch die **Allianz von Kundenkartei und Mandantenbefragungen** möglich, wenn Sie Andeutungen über **weiter führende Bedarfe** ebenfalls akribisch – und für alle in der Kanzlei **abrufbar** – dort platzieren.

Erfolgstipps

- **Holen Sie Feedback** über Ihre Wirkung überall ein! Freiwillig kommt es leider nicht.
- **Geben Sie Feedback**, damit Sie es bekommen – auch intern!
- Richten Sie eine **Kundenkartei** ein. Alle **Informationen** gehören dort hinein!
- Mandantenbefragungen sind **Qualitätslieferanten**. Lernen Sie, **Kritik zu lieben**!
- Mandantenfragebögen sind **attraktiv gestaltet** und bringen jedem **inhaltliche Vorteile**.

12 Siehe die Strategie dazu im Kapitel „Ehemalige Mandanten zurück gewinnen".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Mandantengespräche

Die folgende Situation ist die mit Abstand **häufigste aller Akquisesituationen im Anwaltsalltag**. Sie wird als solche oft gar nicht wahrgenommen und daher unterschätzt: Der potenzielle Mandant ist bereits mit Termin in der Kanzlei. Er war noch nie zuvor da. Er hat ein Problem und erwartet eine Lösung. Ein Wettbewerb mit anderen Anwälten besteht nicht, ein Vertrag mit diesem Anwalt ebenfalls (noch) nicht.

Er ist aufgrund einer **Empfehlung**,[1] einer **eigenen Vorerfahrung** (z. B. Vortragsbesuch, private Begegnung), **Stichwortsuche im Internet**[2] oder Alphabet im Branchenbuch, ausgewiesener **Besonderheiten der Kanzlei** (Spezialisierung, Sprache, Nationalität oder Geschlecht bzw. sexuelle Ausrichtung der Anwälte, behindertengerechte Aufgänge, Kinderbetreuung, großer Name, besondere Werbung), der **besonderen Reputation der Kanzlei** oder aufgrund **geografischer Bedingungen** (dieselbe Stadt, Nachbarschaft) in diese Kanzlei gekommen.

Er sucht einen Spezialisten, der Jura studiert hat (= helfen kann!) oder sogar einen, der innerhalb dieser Disziplin ein besonderes Fach besonders beherrscht (= locker helfen kann!).[3] Er ist daher mit einem gewissen Grundvertrauen für seinen Anwaltsbesuch ausgestattet.

Dieses Kapitel ist unterteilt in die folgenden Bereiche:

I. Was ist die Aufgabe von Anwälten im Mandantengespräch?
II. Wie machen Anwälte aus Mandantengesprächen Akquiseveranstaltungen?
III. Best Practice

---

1 Weit über die Hälfte der für dieses Buch befragten Anwälte geben diese Akquisemethode als ihre erfolgreichste an. Der Anteil indirekter Akquise hat in diesen Kanzleien einen Anteil von ca. 90 %. Ein befragter Anwalt drückte es so aus: „*Wir legen es in Kanzleipräsentation, Kommunikation und täglicher Sachbearbeitung darauf an, dass sich jeder unserer bestehenden Mandantenkontakte verdreifacht*."

2 Nach einer Schätzung von *Michael Friedmann,* Geschäftsführer von www.123-Recht.net, geben 90 % der Anwaltssucher im Internet die Suchwörter in der Reihenfolge: Problem, Stadt, Rechtsanwalt ein.

3 Zur positiven Wahrnehmung von Fachanwaltstiteln in der Bevölkerung vgl. die Forschungen des SOLDAN Instituts unter http://www.soldaninstitut.de, Stichwort „Summary Fachanwälte".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

I. Was ist die Aufgabe von Anwälten im Mandantengespräch?

Ein Mandantengespräch dient dazu, dieses **Grundvertrauen zu vermehren**, damit er selbst Mandant wird (direkte Akquise) und dafür zu sorgen, dass der Mandant seine **Begeisterung über die anwaltlichen Kompetenzen** in die Lande streut (indirekte Akquise). Schon das Erste gelingt oft nicht!

Wenn ein Mandantengespräch nur die vom Mandanten erwarteten Leistungen bringt (Rechtsproblem lösen), entsteht **keine Begeisterung sondern lediglich Zufriedenheit**. Zufriedenheit wird jedoch nicht unverlangt, sondern nur auf Nachfrage weitergetragen.

„Unverlangte Publicity" macht nur der begeisterte Kunde. Er wartet also nicht, bis er gefragt wird nach einem guten Anwalt, sondern berichtet über diesen spontan. Statistisch gesehen tut er das einmal, während der unzufriedene Kunde 10fache unverlangte Antiwerbung für die Kanzlei macht.[4]

Anwälte verhalten sich dagegen gelegentlich, als sei Akquise schon geschafft, wenn der Probleminhaber den Weg in die Kanzlei gefunden hat. Ein Rechtsfall muss nun abgearbeitet, eine Akte angelegt, eine Strategie entwickelt und ein Gegner überzeugt werden. Universitäre Ausbildungen sowie das daraus resultierende Berufs- und Selbstbild der Anwälte legen die Orientierung am Fall nahe, denn: „*Das Leben besteht aus Rechtsproblemen, suche daher nach Ansprüchen*."[5]

Der größte Feind strategischer, Akquise fördernder Kommunikation ist das in der **Ausbildung antrainierte anwaltliche Denken**. Anwälte sind jedoch keine Sachbearbeiter, sondern in erster Linie **Geschäftsleute**. Das bleibt – übrigens auch heute noch – an den juristischen Fakultäten unerwähnt und folgerichtig im Alltag häufig auch ungefühlt. Erstaunt und überfordert reagieren daher viele Anwälte in den ersten Jahren über den unerwartet hohen Anteil an **Management-, Kommunikations- und Akquiseaufgaben**.

Für die Akquise ist diese Denkweise Ballast mit fatalen Folgen. Anwälte addieren durch sie – meistens unbewusst – zum Mandantenproblem ihr eigenes hinzu. **Fehlende Empathie** und eine allein **sachorientierte Kommunikation** über „den Fall" torpediert jene Seite des Kundenkontakts, die für die Akquise relevant wäre: das **Vertrauensverhältnis zum Probleminhaber**.

---

4 Diese Zahlen erforschte erstmals 1978 Noriaki Kano, Professor an der Universität Tokio, im Kano-Modell. Er maß und segmentierte Kundenzufriedenheit in der ersten, weltberühmt gewordenen Kundenzufriedenheits-Studie für Mitsubishi. Seine Ergebnisse sind – obwohl für die Autoindustrie ermittelt – bis heute auch für den Dienstleistungssektor unwiderlegt.

5 *Ponschab/Schweizer*, S. 3 über die Entstehung anwaltlichen Denkens und die dramatischen Folgen dieser Denkweise für den Verhandlungsalltag.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

II. Wie machen Anwälte aus Mandantengesprächen Akquiseveranstaltungen?

Ein Mandantengespräch ist eine Inszenierung, bei der ein Profi mit einem Nicht-Profi über die juristische Lösung eines in aller Regel nicht juristischen Problems spricht. Ein Rechtsanwalt, der das systematisch untersucht hat, erwähnt an dieser Stelle die Problematik der „*asymmetrischen Informationsverteilung zwischen Nachfragern und Anbietern*“,[6] Doch auch jeder Nicht-Anwalt merkt, da kann viel schief gehen, daher einige Bemerkungen vorweg.

Mandantengespräche dienen in allen drei Zeitzonen unmittelbar der Akquise:

- **Gegenwart** – zur Ausdehnung des derzeitigen Mandats,[7]
- **Vergangenheit** – zum Zurückholen eines ehemaligen Mandanten,[8]
- **Zukunft** – um neue Mandanten zu gewinnen.[9]

Mandantengespräche **dienen auch mittelbar der Akquise**, wenn sie dem Mandanten durch **Empathie** und **Kompetenz** eine „**Heimat**“ bieten, einen **Wiedererkennungswert** schaffen (Corporate Identity),[10] wenn ihre Mitarbeiter sich in Szene setzen können (Teamstärke)[11] und wenn der Anwalt durch die **Führung schwieriger Mandanten** (Kaiserstatus)[12] punktet.

1. Denkbares wird lenkbar

Das wichtigste Geschäftsfeld eines Anwalts befindet sich zwischen seinen Ohren. Dort wird Erfolg geschaffen, und dort wird er auch torpediert! Daher fungieren zwei **mentale Vorkehrungen** als Voraussetzung für den Erfolg:

a) Tilgen Sie negatives Denken

Beenden Sie zunächst alle **Elemente negativen Denkens** über Mandantengespräche. Hier die Hitliste wörtlicher Antworten auf die Frage, wie Anwälte selbst Mandantengespräche sehen: „Mandantengespräche sind oft lästige Pflichten. Sie erschweren die rechtliche Analyse, halten die Damen vom Schreiben und mich vom Diktieren

---

6 *Hartung,* AnwBl 8+9/2011, S. 611, „Marktentwicklung bei großen wirtschaftsberatenden Kanzleien in Deutschland“; Rechtsanwalt Markus Hartung ist Direktor des „Bucerius Center on the Legal Profession“ an der Bucerius Law School in Hamburg.

7 Vgl. dazu das Kapitel „Cross-Selling“.

8 Vgl. das Kapitel „Ehemalige Mandanten zurückgewinnen“.

9 Vgl. das Kapitel „Beauty Contest“.

10 Vgl. dazu das Kapitel „Kanzleimarketing“.

11 Vgl. dazu das Kapitel „Assistentin“.

12 Vgl. das Kapitel „Umgang mit Mandanten“.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

ab und machen regelmäßige Schnittblumenlieferungen nötig. Die lästige Aufnahmephase verkürze ich durch Fragebögen; wieso macht das Mandanten ratlos? Dauer und Intensität des Gesprächs sind abhängig von meiner Tagesform, Laune und von meinem ökonomischen Bedarf, außerdem von Persönlichkeit, äußerer Erscheinung und spontaner sozio-ökonomischer Einordnung des Mandanten sowie von äußeren Faktoren wie Anzahl der Personen im Wartezimmer, Urlaubsplan der Sekretärin, Ärger in der Autoreparaturwerkstatt und Furcht vor dem durchstrukturierten Feierabend zu Hause".

b) Nehmen Sie die Mandantensicht ein

Nachhaltige Akquiseerfolge entstehen durch **Empathie**. Drehen Sie Ihre Wahrnehmung! Betrachten Sie alles, was Sie tun und alles, was Sie unterlassen, **aus Mandantensicht.** Die **Wirkung auf den Mandanten** entscheidet über Akquiseerfolge, nicht die geschmäcklerische Orientierung an eher zufälligen Dispositionen.

Viele Anwälte nutzen das Mandantengespräch erfolgreich und elegant als direkte Methode zur Umsatzsteigerung. Ihre Mandantengespräche sind empathisch, kurz, intensiv, verständlich und motivierend. Sie werden zu Akquiseinstrumenten durch eine **klare Struktur**, ein **zielgerichtetes Matching** der Mandantenmuster und eine **taktisch ausgerichtete Rhetorik**.

Tipp
Akquisestarke Anwälte ruhen nicht, bis der Mandant begeistert ist.

2. Strukturieren Sie Ihre Mandantengespräche

Ein Mandanten-Erstgespräch besteht aus neun Phasen, von denen hier acht dargestellt werden; die Rechtsberatung als fachlicher Teil des Erstgesprächs fehlt hier:

a) Begrüßung
b) Was ist der Kern Ihres Problems?
c) Was ist Ihr Ziel?
d) Wie wird bezahlt?
e) Wie kamen Sie auf unsere Kanzlei?
f) Wie läuft das Mandat ab?
g) Hausaufgaben
h) Assistentin vorstellen

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

a) Begrüßung

Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance! Sympathie und Antipathie können sich in den ersten Sekunden entscheiden. Übertreiben Sie weder Freundlichkeit noch Lautstärke, weder Eile noch Empathie. Lange bevor die Gesprächsbeteiligten gemeinsam am Tisch sitzen, hat sich bereits entschieden, ob der **Mandant dem Anwalt die Lösung zutrauen würde**. Auch wenn Anwälte höchste Fachkenntnis besitzen, **mandatiert wird stets über das Gefühl**! Die Begrüßung vor dem Erstgespräch hat demnach nicht die Funktion der möglichst zügigen Bearbeitung einer Sache, sondern der **Einrichtung eines möglichst belastbaren Vertrauensverhältnisses.**[13] In den allermeisten Fällen hat der Mandant in diesem Augenblick noch keinen Vertrag mit dem Anwalt unterzeichnet.[14]

- **Erste Begegnung**

In manchen Kanzleien holen Assistentin oder Anwalt die Mandanten aus dem Wartezimmer ab. Achtung: Wer den Namen des Abgeholten vor anderen Mandanten im Wartezimmer erwähnt, verstößt gegen seine **Schweigepflicht.** Dasselbe gilt, wenn wartende Mandanten den Namen anderer Mandanten durch die telefonierende Empfangsassistentin erfahren. Aus diesem Grund stellen sich viele Anwälte auch erst außerhalb der Hörweite anderer vor. Zur Vorstellung gehört als erstes der korrekt ausgesprochene Name des Mandanten mit seinen Titeln. Danach die Vorstellung des Anwalts mit Nachnamen (ohne seine Titel!) und mit dem Rechtsgebiet, das er als „Spezialist" oder als „Fachanwalt" vertritt. Leitet er ein Team, sagt er das auch. Ist er sehr jung, stellt er sich als „seit acht Monaten im Team Verwaltungsrecht" vor. Hat er einen Schwerpunkt gewählt innerhalb eines Rechtsgebietes, erwähnt er auch den: „Ich bin vor allem zuständig für die…" Fragen Sie immer, ob er mehr über Ihre Kompetenzen erfahren möchte. Falls ja, spezifizieren und quantifizieren Sie diese.

- **Reihenfolge der Begrüßung**

Haben Sie mehrere Gäste? Dann wird laut Business-Knigge[15] der „informelle Führer" der Gäste immer zuerst begrüßt. Das ist sie Person, mit der Sie schon telefoniert oder per E-Mail „Informationen ausgetauscht" haben. Diese Regel gilt **unabhängig von Alter, Hierarchie und Geschlecht der Gäste**. Die Frau wird also nicht automatisch als erste begrüßt, ebenso wenig wie die älteren Herrschaften im Gästeteam, es sei denn, diese hätten die „informelle Führung". Diese zunächst etwas ungewohnte

---

13 Weitere Tipps zur telefonischen Begrüßung des Mandanten im Kapitel „Assistentin", zur Live-Begrüßung durch die Assistentin und zur Beheimatung durch die Büroumgebung im Kapitel „Kanzleimarketing".

14 Viele Mandate werden allein durch E-Mails und Telefonate geführt. Da kommt es entweder gar nicht oder spät im Mandat zur ersten Live-Begegnung, etwa zu einem Abschlussgespräch. In diesen Fällen ist selbstverständlich eine herzlichere und auch im besten Sinne „unvorsichtigere" Vorgehensweise denkbar!

15 Business-Knigge = Verhaltensregeln im Umgang mit Geschäftspartnern, s. dazu das Kapitel „Small Talk".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Regel kennt im **Geschäftsleben nur eine Ausnahme**, wenn der informelle Führer des Gästeteams nach den Regeln des privaten Knigge agiert, wird er es selbst wichtig finden, dass Frauen oder ältere Herrschaften zuerst begrüßt werden. Er dokumentiert das deutlich, indem er hinter Frauen oder älteren Herrschaften zurück tritt. Begrüßen Sie in diesem Fall die genannten Personen zuerst.

b) Paraphrase[16] der Historie

Paraphrasen bewirken im Dialog den Eindruck des **Verstehen-Wollens**, des **Verstehens** und der **Neugier** auf „den Fall". Während der Begrüßung dokumentieren sie außerdem den **fehlerfreien Informationsfluss** innerhalb der Kanzlei. Sie signalisieren bereits in den ersten Sekunden Interesse an Person und Fall. Wenn der Anwalt selbst schon mit dem Mandanten telefoniert hat, paraphrasiert er die Historie so: „Guten Tag, Herr Bergmann, ich freue mich, dass Sie da sind. Wir haben ja schon telefoniert.... Mein Name ist..., ich bin in der Kanzlei der Fachanwalt für...Sie haben mir ja schon berichtet..."

Wenn die Assistentin den Kern des Falles oder den Kern des Wunsches notiert hat, steigt er so ein: „**Meine Assistentin Frau Berger hat mir schon aufgeschrieben,** dass Sie einen Autounfall hatten, dass die Polizei am Unfallort war und dass Sie eine Vollkaskoversicherung haben. Ist das alles richtig so?" Der Subtext[17] transportiert hier die **Wichtigkeit der Mitarbeiter**. Der Blickkontakt bleibt. Jede **Hektik wird vermieden**.

■ **Small Talk-Test**

Small Talk schafft Vertrauen und baut oft Angst ab! Testen Sie den Small Talk Bedarf der Gäste. Manche brauchen viel, manche wenig, manche keinen. Als gute Testfrage hat sich bewährt: „Wie war Ihre Anreise? Ich habe gehört, auf der A 6 war heute Stau?" Bieten Sie mindestens zwei „**Andockstationen**"[18] Wer viel Small Talk braucht, um Vertrauen zu fassen, plaudert nun über Staus. Wer keinen braucht, sagt „War erträglich" und senkt die Stimme. Wenn der Mandant aus dem Fenster schaut, steigen Sie drauf ein: „Das ist zur Zeit die größte Baustelle der Stadt. Dort entsteht..." Bieten Sie nicht mehr und nicht weniger Small Talk an als der an-

16 Paraphrase = Zusammenfassung bzw. Umschreibung des Gehörten, häufig mit einfacheren und – vor allem – eigenen Worten.

17 Subtext = der nicht mitgesprochene Text. Er kommt häufig dominanter an als der gesprochene; vgl. die 4-Ohren-Theorie von Friedemann Schulz von Thun. Das berühmte Beispiel: „Schatz, es ist grün". Der Beifahrer gibt im Auto die Information über die Farbe der Ampel, die Fahrerin hört einen nicht ausgesprochenen Vorwurf über ihren Fahrstil. Wer bei diesem Beispiel sexistische Vorurteile „mitschwingen" hört, reagiert wiederum auf einen Subtext.

18 Andockstationen = Sie fördern Small Talk, indem Sie mindestens zwei Themen in Ihrer Einleitungsfrage vorgeben bzw. anbieten. Im Kapitel „Small Talk" erfahren Sie, wie Sie Small Talk strukturiert für die Akquise einsetzen können.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

dere braucht. Ihre eigenen Fähigkeiten in Sachen Small Talk spielen dabei keine Rolle: Sie liefern ab, was gebraucht wird – und lernen bei Bedarf nach, was Ihnen noch fehlt.

■ **Platzwahl**

Sie weisen dann die Sitzplätze zu und setzen sich selbst immer **später** als alle Gäste. Auch das ist vom Geschlecht aller unabhängig. Sie **dokumentieren dadurch Ihr Territorium** und machen Ihre **Führungsrolle an diesem Tisch** klar. Sie setzen sich nie gegenüber vom Mandanten sondern in 90 Grad Winkel oder an einen runden Tisch.[19] In dem Buch „Satanische Verhandlungskunst“[20] lernen Anwälte auf weitere **schwierige äußere Verhältnisse** zu achten, wie beengte Platzverhältnisse, unzureichende Getränke, überhitzte oder eiskalte Räume, Lärm, unangenehme Gerüche und andere Störungen von außen.

c) Was ist der Kern Ihres Problems?

Anwälte sind keine Therapeuten, sondern **Manager von komplizierten Gesprächen**. Daraus folgt, dass nicht die Menge an Informationen einen effizienten Verlauf des Gesprächs verspricht, sondern deren **Qualität.** Dieses Wort wird durch Mandanten und ihre Anwälte unterschiedlich interpretiert. **Der Mandant empfindet Qualität, wenn der Anwalt ihn versteht.** Für den Anwalt dagegen ist die rechtliche Verwertbarkeit der Informationen wichtig. Der Mandant hat also eine entgegen gesetzte Definition von Qualität im Vergleich zu seinem Anwalt. Er wird Ihnen daher erst folgen, wenn er Ihnen vertraut.[21]

Steigen Sie stets mit einer Frage in den Fall ein. Wer fragt, führt. Sie signalisieren Interesse und Bereitschaft zu Konzentration.

Verzweifelte Probleminhaber[22] sind häufig **unstrukturiert.** Sie lieben ausführliche Schilderungen ihrer „Situation“ aus drei Gründen:

- Sie wissen nicht, was rechtlich wichtig ist,
- haben nur einen einzigen Fall, der sie Tag und Nacht beschäftigt, und
- sind nicht in der Lage, klar zu denken, da ihr Stammhirn das Denkhirn blockiert.

Um das einigermaßen zu kanalisieren, sorgen Sie für eine **Vorinformation durch Ihre Assistentin**, so dass Sie den Kern des Falles selbst paraphrasieren können: „Meine Assistentin Frau Berger hat mir schon aufgeschrieben, dass Ihnen gekündigt wurde und dass Sie dagegen vorgehen wollen. Stimmt das so?“

---

19 Vgl. *Hofmann/Rothfischer/Trossen*, S. 170.

20 Siehe *Ruede-Wissmann*, S. 190 f, mit weiteren Beispielen.

21 Zur Hierarchie von Sach- und Beziehungsebene s. das Kapitel „Umgang mit Mandanten“.

22 Vgl. das Kapitel „Umgang mit Mandanten“.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Geschlossene Kontrollfragen[23] sind generell ein **Instrument zur Führung** ausschweifender und verwirrter Probleminhaber. Besonders Privatklientel, die den Umgang mit Anwälten nicht gewohnt ist, fragen Sie stets nach dem Kern des Problems – und nicht nach „dem Problem". Bewährt hat sich hundertfach die Frage: „Was ist – in einem einzigen Satz gesagt – Ihr größtes Problem?" Notfalls hilft auch hier der **Perspektivwechsel** „Sagen Sie mir in einem Satz, als müssten Sie es einem Kind erklären, was an Ihrem Fall das Schlimmste ist." Auch wenn es nicht immer gelingen wird: lassen Sie nichts unversucht, gerade solche Mandanten von vornherein zu lenken.

Wenn Sie geordnete, ruhiger auftretende Mandanten vor sich haben, können Sie die Leine locker lassen durch: „Was kann ich für Sie tun?" oder sogar „Was ist passiert?"

d) Was ist Ihr Ziel?

Mandanten geben das Ziel vor, ihre Anwälte den Weg dorthin. Viele Mandanten haben allerdings nicht die Kapazitäten, ein rechtlich erreichbares Ziel zu definieren. Es ist **anwaltliche Aufgabe, Mandantenziele realistisch zu gestalten**.

Ein Anwalt, der das Ziel des Mandanten mit allen Mitteln verfolgt, wird zum Star des Grillabends in dessen Garten. Nichts wird häufiger weiter getragen als ein durchsetzungsstarker Anwalt.[24] Sein Engagement sorgt für ein **belastbares Vertrauensverhältnis.** Anwälte kürzen ihre Mandantengespräche drastisch ab, indem sie so früh wie möglich nach dem Ziel des Mandanten fragen: "Was möchten Sie am Schluss erreichen?" oder „Durch welches Ergebnis wären Sie so richtig zufrieden?" oder „Was ist Ihnen am allerwichtigsten?" Durch diese Fragen sortieren Mandanten häufig selbst, welche Teile ihrer Sachverhaltsschilderung wichtig und welche weniger wichtig sind.

Die Frage nach dem Ziel hat viele Vorteile. Sie

- unterbricht endlose Problemmonologe in respektvoller Weise,
- gibt dem Mandanten Richtung,
- gibt dem Anwalt Richtung,
- verhindert taktisch unkluges Verhalten des Mandanten, wenn der Anwalt ihn oft auf sein Ziel hinweist.

e) Wie wird bezahlt?

Die Information über das Anwaltshonorar ist nicht nur anwaltliche Pflicht nach BRAO, sondern auch **psychologische Voraussetzung für gegenseitiges Vertrauen** in einem ungleichen Team.

---

23 Geschlossene Fragen beginnen mit Verb oder Hilfsverb und können nur mit „Ja" oder „Nein" beantwortet werden.

24 Vgl. das Kapitel „Durchsetzung".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Die Honorarinformation gehört nicht nur wegen der BRAO in allen Fällen in das Erstgespräch. Warten Sie nicht, bis Sie danach gefragt werden! Sprechen Sie das Thema offensiv selbst an – und so früh wie möglich. Viele Anwälte nutzen die Honorarinformation schon am Telefon, um ihre **Leistung sofort zusammen mit der Gegenleistung zu präsentieren** oder auch, um Mandanten abzuschrecken.[25] Vielen Anwälten fällt die **innerlich und äußerlich souveräne Information über das Honorar** schwer.[26]

f) Wie kamen Sie auf unsere Kanzlei?

Diese **Marketingfrage** fehlt entweder komplett in Erstgesprächen – oder ihre Antworten werden nicht erschöpfend **registriert** und **ausgewertet**. Durch die Antworten erfährt der Anwalt, **welche seiner Werbe-Maßnahmen er ausbauen und welche er sofort einstellen sollte.**

Tipp

Das Nicht-Wissen über die Wirksamkeit von Akquise-Maßnahmen ist um ein Vielfaches teurer als die Maßnahme selbst!

Die schon in der Einführung dieses Buches erwähnte € 2.500 teure, dick umrahmte Anzeige in den gelben Seiten ist in manchen Kanzleien eine reine **Geldverschwendung**, in anderen die **Basis des Geschäfts.** Akquise ist immer dann teuer, wenn der Erfolg der ergriffenen Maßnahmen **nicht schlüssig quantifiziert und dokumentiert** wird. Die Antworten können auch Aufschluss darüber geben, welche Maßnahme optimiert werden sollte, damit durch sie mehr neue Mandanten kommen.

Teuerstes Beispiel gewöhnlich suboptimal durchgeführter Maßnahmen sind Inhouse Veranstaltungen.[27] Unter den Gästen regelmäßiger In-house Veranstaltungen einer Kanzlei sollten stets **mindestens 20 % Nicht-Mandanten** sein. Wenn kein neuer Mandant angibt, durch diese In-house Veranstaltungen Ihr Mandant geworden zu sein, sollten Sie entweder zunächst die Dramaturgie Ihrer Veranstaltungen überprüfen (an der gibt es immer viel zu optimieren), oder – sofern es gar nichts zu optimieren gibt – sie sofort abschaffen!

25 Psychologisch hoch interessant: Anwälte, die ihre Honorare hochschrauben, um Interessenten abzuschrecken, bekommen häufig leicht einen Vertrag mit gerade diesem Mandanten! Die Autorin kann sich das nur durch die besondere „Coolness" erklären, die der Anwalt in dem Moment ausstrahlt.

26 Vgl. das Kapitel „Honorarinformationen" mit weiteren Tipps.

27 Weitere Tipps im Kapitel „In-house Veranstaltungen".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

g) Wie läuft das Mandat ab?

Strategische und taktische Fragen sind vielen Mandanten ein Buch mit sieben Siegeln. Viele Mandanten wissen nicht, was ein Anspruchsschreiben ist und schon gar nicht, wie lange die Antwort dauern kann. **Taktische Schachzüge** und **ungewohnte Chronologien** müssen ebenso erläutert werden wie **Pflichten** und **Rechte vor Gericht** sowie die Parameter außergerichtlicher Verhandlungen. Mandanten, die sich in die **Taktik ihres Anwalts** eingebunden fühlen, torpedieren diese Taktik nicht. Erläutert werden hier auch Notfallpläne, Urlaubszeiten, andere Ansprechpartner, die Funktion der Assistentin, Prognosen, Klagewege, Zeiträume, typisches Verhalten von Richtern, Gegnern und Kollegen. Verbunden mit dem nächsten Punkt wird dem Mandanten mitgeteilt, wie wichtig seine **eigene Mitarbeit für die Zielerreichung** ist.

Tipp

Heften Sie eine einfach geschriebene, gut visualisierte **schriftliche Zusammenfassung aller dieser Themen** – in vielen Kanzleien „Mandanteninformation" genannt – mit **Honorarvereinbarung** und **Dienstvertrag** in einen **Aktenordner**, der Ihr **Kanzleilogo** trägt[28] und geben Sie dem Mandanten dieses „Care-Paket" nach seinem ersten Termin mit nach Hause.

Zur Erläuterung des Mandatsverlaufs gehört auch die **Chronologie des Verfahrens**: Eine klare Verabredung zwischen Anwalt und Mandant ist unerlässlich: Wer? Macht was? Bis wann? In welcher Art und Weise? Und, wie und wann wird gezahlt?

Die Erfahrung zeigt in Kanzleien jeder Größe, dass die Anzahl überflüssiger Stressanrufe in den Kanzleien sofort um 30 % sank, wenn der Mandant die **Antworten auf diese fünf Fragen zweifelsfrei verstanden hatte**. Wenn alle Absprachen dann noch eingehalten werden und dadurch glaubhaft sind, wird der Mandant zu einem großen **Multiplikator der Kanzleileistung**.

Beispiel

Rhetorische Indizien für unstrukturierte Erstgespräche sind Mandanten-Sätze wie: „Ist in meiner Sache schon was geschehen?" Wer das nur einmal von einem Mandanten hört, weiß, dass das Erstgespräch nicht optimal strukturiert war – oder dass der Anwalt seine Versprechen nicht eingehalten hat. Letzteres ist schlimmer!

h) Hausaufgaben

Hausaufgaben sind ein wichtiges **Akquise-Instrument**. Sie sorgen subjektiv und objektiv dafür, dass der Mandant einen **eigenen Anteil** am Lösen seines Falles behält. Subjektiv: Er bleibt mit seinem Fall befasst, behält eine Teilverantwortung für

28 Lassen Sie Ihre Assistentin mehrere Kostenvoranschläge einholen. In den Kanzleifarben bedruckte Aktenordner können Sie günstig bekommen, wenn Sie davon 1000 Stück bestellen.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

das Ergebnis und „kippt ihn nicht vor die Anwaltsfüße". Objektiv: Der Mandant kann manche Aufgaben besser als jeder andere erfüllen. Zählen Sie genau auf, welche das sind: Zeugenlisten, Verträge, Kopien, Telefonate, Korrespondenz, (Gedächtnis-) Protokolle, Gutachten, Arztbesuche, Behördengänge etc. Abhängig von Intelligenz- und Emotionalisierungsgrad macht es Sinn, ihm eine Aufgabenliste schriftlich zu erstellen.

Hausaufgaben **beweisen eine gute Teamkoordination**, wenn sie durch die Assistentin schon am Telefon durchgegeben werden:[29] Die ersten Hausaufgaben sind die im Erstgespräch benötigten **Unterlagen**. Diese Informationen stärken die **Autorität Ihrer Assistentin** dem neuen Mandanten gegenüber und sorgen für den Eindruck **hindernisfreien Informationsflusses** in der Kanzlei. Die Assistentin **kontrolliert auch den Eingang von versprochenen Mandanten-Unterlagen** und mahnt sie bei Verspätung telefonisch an.

Strukturieren Sie Ihre Anforderungen „Darf ich Sie bitten, drei Unterlagen zum nächsten Termin mitzubringen (oder vor dem nächsten Termin zu übersenden)? Nämlich erstens ..., zweitens ... drittens .... Schaffen Sie das alles bis Donnerstag 14.30 Uhr?"[30] Bei emotionalisierten Mandanten fertigen Sie selbst eine **Hausaufgabenliste** in seiner Gegenwart.

i) Sekretärin vorstellen

Dieses Vorgehen ist kostenlos, schnell lernbar, hundertfach erfolgreich in Kanzleien jeder Größe erprobt[31] und dreifach lukrativ:

- Es reduziert die Anzahl der **überflüssigen Stressanrufe** in Ihrer Kanzlei („Ist in meiner Sache schon was passiert?") sofort um 1/3 und stärkt **Verantwortung** und **Position** der Assistentin erheblich. Krankenstand und Fluktuation der Assistentinnen sinken signifikant und zeitgleich der Telefonstress.
- Es vermittelt dem Mandanten die **Sicherheit**, dass Anwalt und Assistentin gemeinsam für ihn arbeiten. Das erhöht seine innere Ruhe und senkt seine Bereitschaft zu hektischer Telefonitis.
- Es verschont den Anwalt von organisatorischen Anfragen aller Art und **entlastet seine Zeitbudgets** in einem kuriosen Umfang.[32]

---

29 Vgl. zur Einbindung der Assistentin in Akquiseaufgaben das Kapitel „Assistentin".

30 Vgl. zum „Brecht'schen Theater" das Kapitel „Durchsetzung".

31 Genaueres im Kapitel „Assistentin".

32 Siehe zur Vorgehensweise das Kapitel „Assistentin". Bei Erstbesuchen in der Großkanzlei werden dem neuen Mandanten auch die Associates vorgestellt, die für ihn arbeiten. Das sorgt für Transparenz und für Vertrauen auch den unbekannten (und jüngeren!) Kollegen gegenüber; im Kapitel „Beauty Contest" erfahren Sie einiges über den äußerst lukrativen Zusammenhang zwischen dieser Maßnahme und dem Zeitmanagement der Partner.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

3. Tilgen Sie rhetorische Todsünden im Mandantengespräch

Mandantengespräche sind Tummelplätze **suboptimaler rhetorischer Inszenierungen**, durch die Akquise kompliziert wird. Acht davon werden in diesem Kapitel beschrieben – und durch Tipps optimiert (gleich testen!):

a) Warum-Fragen

Warum Fragen lösen einen **Rechtfertigungsdruck** aus: „Warum haben Sie den Arbeitsvertrag nicht gleich mitgebracht?" Die Absicht des Fragers im Erstgespräch ist eindeutig positiv, die Wirkung ebenso eindeutig negativ. Da allein die Wirkung in der Kommunikation Fakten schafft, nimmt der Frager billigend eine **erhebliche Negativpublicity** in Kauf: „Dieser Anwalt ist arrogant und überheblich; er machte mir sofort einen Vorwurf. Geh da bloß nicht hin".

Warum-Fragen wirken **semantisch unpräzise**: Der Frager verwechselt häufig „innere Begründung" mit „äußerer Art und Weise": Er fragt: „Warum stört der Geschäftsführer Sie?" obwohl er „Wodurch stört er Sie genau?" meint. Die Antwort auf die Frage, **warum** er stört, übersteigt vermutlich sogar die psychoanalytischen Kompetenzen des Geschäftsführers selbst.

Warum-Frager wirken **denkfaul**. Denkfaule Gewohnheitstiere verwechseln die Erforschung eines Grundes mit der Präsentation eines Vorschlags: „Warum versuchen wir es nicht mal mit einem Telefonat?"

Warum-Fragen **verhindern den Blick auf Lösungen**: „Warum haben Sie damals nicht schon die Kontounterlagen kopiert?" terrorisiert nicht nur wegen der vorwurfsvollen Wirkung auf den Mandanten und der besserwisserischen Positionierung, die der Frager selbst dadurch vornimmt, sondern auch wegen der im Mandantengespräch sinnlosen und **nicht zielführenden Fokussierung auf die Vergangenheit.** Lösungen liegen immer in der Zukunft!

i **Tipp**

Ersetzen Sie alle „Warum-Fragen" durch Fragen mit „Wie?", „Was?", „Welche?" etc.

„Warum haben Sie das gemacht?	wird zu:	„Welchen Vorteil erhofften Sie sich durch…"
„Warum kommen Sie zu spät?"	wird zu:	„Wie kam es zu Ihrer Verspätung?"
„Warum finden Sie das besser?"	wird zu:	„Was bevorzugen Sie daran?"
„Warum machen Sie nicht das…?"	wird zu:	„Welchen Nachteil befürchten Sie wenn…?"
„Warum machen Sie X erst jetzt?"	wird zu:	„Was hatte Sie gehindert, das früher zu machen?"

b) Bewerten

Im Volk der Besserwisser breiten sich Wertungen aus wie eine Grippe im Winter. Sachlich betrachtet, werden Lehrer, Ärzte und Rechtsanwälte für Besserwisserei bezahlt. Sie sind gewöhnlich schon durch ihre Ausbildungen mit einem alltagstauglichen und

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

(denken Sie an Anwälte bei der Aktenlektüre!) manchmal auch für Mandanten förderlichen „Ja/Nein", „Entweder/Oder" und „Schwarz-Weiß"-System ausgestattet.

Die Wirkung einer Bewertung auf Gesprächspartner jedoch ist von Förderung weit entfernt: Menschen, die bewerten, wirken wie Richter über andere. Ihr Denken, Fühlen und Wissen wird als übergeordnet wahrgenommen.

Bewerter enttarnen sich durch bestimmte Formulierungen: „Das ist typisch." „Stimmt genau." „Das ist doch völlig abwegig." „Das war vermeidbar!" „Das war ja absehbar." „Das sehen Sie falsch." „Da täuschen Sie sich."

Bewertungen transportieren den **Subtext**: „Ich durchschaue das. Ich habe Recht. Du durchschaust das nicht. Du hast Unrecht." Mandanten mögen diese Zurechtweisung auf der Sachebene sogar brauchen; auf der Ebene der Beziehung löst sie jedoch Vertrauensverluste aus.

Tipp i

Ersetzen Sie alle Bewertungen durch „Ich-Botschaften"[33] oder Perspektivwechsel.[34]

„Das stimmt nicht."	wird zu:	„Rechtlich kriegen wir damit ein Problem."
„Das ist nicht akzeptabel."	wird zu:	„Ich habe noch ein Problem mit...."
„Das machen Sie gut."	wird zu:	„Durch Ihren zweifachen Einsatz gestern konnten wir...."
„Du drückst das unklar aus."	wird zu:	„Ich habe es nicht ganz verstanden."
„Sie haben nicht zugehört."	wird zu:	„Ich habe es unklar ausgedrückt."
„Das war ja absehbar."	wird zu:	„Ich bin erstaunt, dass er das zuließ."
„Das geht nicht."	wird zu:	„Der Richter (Perspektivwechsel) wird in diesem Fall auf ...hinweisen, so dass wir..."
„Da täuschen Sie sich."	wird zu:	"Das wir der Staatsanwalt (Perspektivwechsel) nicht mitmachen. Er wird verweisen auf..."

c) Juristensprache

Fachsprachen sind nur für Fachsprachler interessant. Für sie erleichtert es den inhaltlichen Umgang mit der Materie und hilft Zeit zu sparen. Für alle anderen Menschen sind Fachsprachen unverständliches, verunsicherndes **Kauderwelsch**. Doch damit ist bei weitem nicht nur der Gebrauch von Fremdwörtern gemeint. Wenn Sie beispielsweise im Mandantengespräch das Wort „Rechtsfolgenvereinbarung" oder „Schuldanerkenntnis" sagen, wissen Sie selbst, dass Sie das erklären sollten. Sie haben hoffentlich vor Jahren schon die Hoffnung begraben, durch den Gebrauch von Fachtermini als „Fachfrau" oder „Fachmann" klassifiziert zu werden.

33 „Ich-Botschaft": Ich nehme alle möglichen Schwierigkeiten auf meine Kappe. Vorwürfe, besonders versehentliche, werden dadurch getilgt.

34 „Perspektivwechsel": Ich pariere Einwände und Wertungen aus der Perspektive anderer und vermeide so Vorwürfe und Gegenattacken.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Michael Schmuck[35] **seziert und optimiert seit Jahren die Juristensprache**. Seine Beispiele sind legendär: „*Der Angeklagte hat das Opfer während der Verhandlung beleidigt*“ wird in Juristensprache zu „*Es ist eine nicht unwesentliche Tatsache für den Ablauf des Prozesses, dass der Angeklagte im Rahmen seiner Einlassung unflätige, nicht der Ehre förderliche Äußerungen im Laufe der Verhandlung gegenüber dem Opfer geäußert hat*.“[36] Schmuck macht **drei Hauptgründe** für anwaltstypische Sprachverrenkungen aus und enttarnt sie alle als **Ausreden**. Anwälte

- haben es **nicht anders gelernt**; „Die Professoren reden auch so.“
- dokumentieren ihren **gehobenen sozialen Status**: „Alles andere klingt flach.“
- decken **jede Eventualität** ab: „Dem Gegner will ich keine Lücke lassen.“

Wenn Anwälte sagen: „Grundsätzlich wäre es nicht unangemessen, von einem zusätzlichen, zeitnah zu realisierenden Sicherungsbedarf auszugehen“ benutzen sie keine Fachwörter sondern einige typische Bestandteile der Juristensprache: doppelte Verneinungen (wie etwa „nicht unerheblicher Schaden“), Aufzählungen, Einschränkungen, eine Anhäufung modaler Hilfsverben sowie die Inflation des Konjunktiv, das Wort „man“, das Passiv, anstrengende erweiterte Infinitive mit „zu“, mindestens zwei Nebensätze und drei Einschübe pro Satz sowie das lange und manchmal vergeblich erwartete Verb am Satzende…

Schon das Wort „grundsätzlich“ birgt **Hindernisse**: Für den Nicht-Juristen bedeutet es den Ausschluss von Ausnahmen, für den Juristen bedeutet es deren Ankündigung: „Grundsätzlich gibt es da zwei Möglichkeiten“ sagt der Anwalt und erwähnt kurz darauf die dritte! Nichtjuristische Mandanten müssen an der Konzentrationsfähigkeit ihres Anwalts zweifeln: „Sie sagten doch eben, es gäbe nur zwei Möglichkeiten?“ Diese Frage versteht wiederum der Anwalt nicht…

„Reden wie gedruckt“ ist – wenn man die bekannten Druckerzeugnisse juristischer Fachliteratur zugrunde legt – im Mandantengespräch eher eine bedrohliche Tugend.

Tipp
Vereinfachen Sie sprachlich Ihr Wissen!
Bewegen Sie sich im Sprachhorizont Ihrer Kunden. Kürzen Sie Ihre Sätze. Bringen Sie **Hauptsachen in Hauptsätze**. Vermeiden Sie Nebensätze. Vermeiden Sie Floskeln. Sprechen Sie im **Aktiv**. Nutzen Sie aktive Verben statt Hilfsverben.

35 Michael Schmuck, Berliner Rechtsanwalt, Journalist, Dozent und Autor.
36 *Schmuck*, „Kanzleistil stört die Kommunikation – Wenn Juristen sich unverständlich ausdrücken, leidet ihr Unternehmen“, Financial Times Deutschland v. 22.4.2005, unter: www.michaelschmuck.de.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

d) Lobeshymnen

In einem „kleinen Brevier für Mitarbeiterführung" haben Sie gelesen, dass es ohne **Lob** nicht geht. Von Reduktion des Krankenstandes und sinkender Fluktuation durch gestiegene Arbeitsmotivation ist dort die Rede gewesen. Von der grandiosen Wirkung eines Lobes in der Kindererziehung und im Kundenkontakt sind Sie ohnehin seit Jahren überzeugt. Also loben Sie. Sie loben alles und jeden. Sie sind ein Lober geworden. Sie loben natürlich auch Erstmandanten.

Allerdings sind Sie manchmal erstaunt, dass das **Lob nicht ganz so gut ankommt** wie es dort beschrieben stand. Einem neuen Mandanten, Personalleiter in einer Papierfabrik, hatten Sie gesagt: „Das ist ja schon mal sehr gut, dass Sie das mit Ihren Mitarbeitern vorbesprochen haben." Er wurde ärgerlich und antwortete kühl wie ein Brotmesser: „Dafür, Herr Rechtsanwalt, werde ich schließlich bezahlt." Sie hatten nicht bedacht, dass Lob immer dann als „Schleimerei" ankommt, wenn es das Nachrichtensystem des anderen verfehlt oder wenn es, wie hier, eine Selbstverständlichkeit[37] betrifft.

Lob und Kritik sind immer Wertungen. Kritiker und Lober vergleichen Verhaltensweisen ihrer Gesprächspartner **mit ihren eigenen Erwartungen**. Lob und Kritik sagen daher oft **mehr über den Sprecher aus als über den Angesprochenen.**

Tipp

Ein Lob wirkt nicht „schleimig", wenn Sie es **verbinden mit dem Vorteil, den Sie selbst durch das Verhalten haben**. Im vorliegenden Fall hätte folgende Ergänzung genügt: „Das ist ja schon mal sehr gut, dass Sie das mit Ihren Mitarbeitern vorbesprochen haben; dann können wir **X nämlich vorziehen**, und **wir sparen viel Zeit**."

Anwälte **loben auch ihre Mitarbeiter generell viel zu wenig**! Auch Selbstverständlichkeiten sollten Sie lobend erwähnen, sofern Sie das jedes Mal mit Ihrem **persönlichen Vorteil** verbinden. Eine Kritik wirkt nicht aggressiv oder dümmlich, wenn Sie sie verbinden mit einem **Nachteil**, **den Sie selbst durch das kritisierte Verhalten haben**. Kritisieren und loben Sie **zeitnah** und konkret immer nur ein **einziges Verhalten** (dafür öfter!), und verwenden Sie **Ich-Botschaften**:

- **„Mich** hat gefreut, dass Sie… dadurch konnte ich nämlich wieder…"
- „**Mich** hat geärgert, dass Sie… dadurch kam ich erneut in Zeitverzug…")

---

37 „Toll, dass Du rechts vor links beachtet hast", ist für Inhaber deutscher Führerscheine eher eine ätzende Satire als ein Lob. Dasselbe Phänomen macht das Applaudieren nach der Landung eines Flugzeugs zu einer Attacke gegen den Piloten (es sei denn, der Pilot rettete allen Passagieren das Leben, indem er das Flugzeug sicher auf dem Hudson River zu Wasser brachte). Diese Art von Applaus thematisiert einen möglichen Misserfolg!

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

e) Störungen von außen

Sie sind als viel beschäftigter Anwalt permanent erreichbar, potenziell unersetzlich, pausenlos einsatzbereit. Dieses selbst geschaffene Credo wird auch durch Mandantengespräche nicht angetastet. Gerade befinden Sie sich in der 17. Minute eines Erstgesprächs mit einem Mandanten, als das Telefon klingelt. „Karin", sagen Sie mit kunstvoll gestresstem Blick auf den verwunderten Mandanten, „sorgen Sie auf jeden Fall dafür, dass der Schriftsatz noch rausgeht. Sagen Sie ihm, dass ich gleich zurückrufe. Und denken Sie an Harkort gegen Meißner, ok?"

Der Mandant hatte bis dahin angenommen, dass seine Sache, durchaus auch wegen des hohen Gegenstandswertes, einen **störungsfreien Ablauf** rechtfertigen würde. Als höflicher Mensch zeigt er sein Entsetzen – auch über Ihren recht eigenwilligen **Umgang mit der Schweigepflicht** – nicht sofort. Erst als Ihre Sekretärin vier Minuten später mit der Unterschriftenmappe ins Büro kommt und sagt: „Sie müssen noch unterschreiben – ich wollte gleich Feierabend machen" sowie nach einem langen Hin und Her mit ihr über Fristen und Zeiten, steht der Mandant auf und sagt: „Wie viel bin ich bis jetzt schuldig?" Sie wissen natürlich nicht sofort, was er meint, bis er Ihnen sagt: „Sie haben 500 Rechtsfälle zeitgleich. Ich nur einen. Wenn ich jemanden engagiere, tue ich das, damit er für mich da ist. Nicht ich für ihn." Er steht auf, bedankt sich für Ihre Mühen, geht zur Tür und sagt: „Falls bis jetzt Kosten angefallen sind, schreiben Sie mir bitte eine Rechnung."

Tipp

Alle Kundenkontakte verlaufen in der Kanzlei **ungestört**! Sie holen noch an demselben Abend den Mandanten zurück, stellen in der kommenden Woche alle Abläufe in Ihrer Kanzlei um und beseitigen weitere äußere Störungen: Qualmbuden, fehlende Parkplätze, servicefeindliche Sekretärinnen in Birkenstock-Sandalen, vertrocknete Pflanzen, Essensgerüche, alte Zeitungen, weiße Socken an Ihren Füßen, verstaubte Aktenberge, sichtbare kurzärmelige Karohemden, vermüllte Treppenhäuser, räumliche Enge etc.

f) Tautologien

Anwälte neigen zur **Verstärkung des Gesagten durch das bereits Gesagte**. Dabei führt die Verdoppelung des Inhalts so gut wie immer zur Halbierung seines Gehaltes. Tautologien sind krisenumwehte rhetorische Figuren und bedrohen durch ihre Nutzlosigkeit Schriftsätze und sogar Sprachsätze. Sie wirken unsicher, **unprofessionell und eitel**.

Tautologen enttarnen sich durch **Redewendungen** wie „ein und dasselbe", „voll und ganz", "Hilfe und Beistand", „Wir werden das erwägen und bedenken." „Sie haben das beschworen und beeidigt", und der hilflos wirkende Pleonasmus ist auch nicht weit davon entfernt: „wie wir bereits schon ausgeführt hatten,..." und „ich muss Ihnen leider zu meinem Bedauern mitteilen, dass wir verloren haben...", „diese beiden Aussagen schließen sich einander gegenseitig aus."

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Tipp
Wichtiges braucht wenig Worte. Sprechen Sie KKP: Kurz, konkret, präzise!

g) Unterbrechen

Gerade hatte der neue Mandant begonnen, sein Problem darzulegen. Er hatte tief Luft geholt und mit dem Satz begonnen: „Also, meine Tante aus Karlsruhe hat vor dreizehn Monaten einen Mann kennen gelernt. Er ist Besitzer einer eigentlich gut gehenden Autowerkstatt, und ihr Auto…" und hätte gewiss keinen Umweg gescheut, Ihnen eine Geschichte zu erläutern, die sich mit etwas Glück demnächst als Fall entpuppt hätte.

Doch dazu kommt er gar nicht. „Also worum geht es nun?" unterbrechen Sie. („Warum-kompliziert-wenn-es-auch-einfach-geht" ist Ihre Grundüberzeugung!) „Geht es nun um einen Kaufvertrag für einen Gebrauchtwagen, um einen Gewährleistungsanspruch oder hatte sie einen Unfall?"

„Wie bitte?" fragt der Mandant. Er reagiert – statistisch ist er damit voll im Trend – allergisch auf **Fachsprachen**, **geschlossene Fragen** und **Unterbrechungen**. „Nun warten Sie doch. Sind Sie immer so ungeduldig? Also, Sie hat ihn vom Fleck weg geheiratet und will sich jetzt wieder scheiden lassen. Dazu braucht sie einen Anwalt, denn sie ist in seine Firma mit eingestiegen und hat eine Einlage von € 200.000,– gemacht. Kriegt sie das Geld nun zurück?"

Zwei Tragödien treffen hier zusammen: der Anwalt ist dem Mandanten ins Wort gefallen. Das ist neben einem **Verstoß gegen die allersimpelsten Höflichkeitsregeln** auch noch ein **Verstoß gegen simpelste Regeln des Unternehmertums**: er bringt sich **ohne jede Not** (!) um ein äußerst einträgliches Mandat.

Anwälte unterbrechen Mandanten nicht aus Unhöflichkeit, oder weil sie sich entschieden haben, nur noch ich-resistente Klientel zu bedienen, sondern weil sie zutiefst überzeugt sind, **zu wissen, „um was es geht"** und welcher direkte Weg zur rechtlichen Problematik sinnreich ist. Sie **verbauen sich dadurch nicht nur Akquisemöglichkeiten sondern auch gute Honorare!**

Tipp
Lassen Sie ihm seine Umwege; **Umwege stärken die Ortskenntnis**! Staunen Sie über seine Welt. Seien Sie neugierig und nicht nur gierig. Die untauglichen Teile seines Vortrags benutzen Sie beim nächsten Mal als Small Talk – er wird Ihnen aus der Hand fressen und von Ihnen schwärmen. **Unterbrechungen wird er tolerieren, sobald er Ihnen traut.**

h) Dozieren

Eine typische Falle für den Inhaber von Sachinformationen! Kaum ein Gesprächsverhalten wirkt so **inkompetent** und **bevormundend** wie dieses zumeist unverlangte Absondern großer Quantitäten von sachlich richtigen und unterschiedlich wichtigen

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Analysen, gespickt mit Beispielen aus dem Rechtsalltag, vergoren mit Fachausdrücken und getragen von dem Wunsch, nur ja keine Eventualität zu vergessen, das alles vorgetragen ohne Punkt und Komma und in partieller Hyperventilation.

Rechtsanwälte reden manchmal so lange auf den Mandanten ein, bis sie ihrer Ansicht nach alles gesagt haben (das heißt meistens, alles rechtlich Relevante) und wundern sich dann, dass der Mandant zuhause nervös wird, die Sekretärin dreimal am Tag mit seinen Anrufen nervt, um zu fragen, ob „der Schriftsatz schon raus ist."

Ihren möglichen eigenen **Hang zum Dozieren** erkennen Sie am häufigen Gebrauch des **modalen Hilfsverbs** „müssen" in allen Schattierungen sowie am häufigen Gebrauch von sogenannten **Absolutheitswörtern** wie „alle", „nie", „keiner", „immer", „absolut", „ausnahmslos", „vollständig" etc. Beachten Sie auch anwaltstypische, als Erläuterung getarnte **Bevormundungen**: „Sind Sie sich darüber im klaren, dass…?" oder: „Die Tatsachen sprechen dafür, dass…" oder: „Lassen Sie mich nun die Fakten darlegen, um die es hier geht." oder: „Die Erfahrung sagt uns,…" („uns" ist Assistenzarztdeutsch!)

Tipp
Zu Beginn des Erstgesprächs haben Sie nur 10 % Sprechanteil. Probieren Sie die Technik der **offenen Frage**[38] aus, um das zu schaffen. Beherzigen Sie eine wichtige rhetorische Regel für Durchsetzung und allseitiges Wohlbefinden: „Wenn du was von jemandem willst, dann lass ihn reden!"

4. Nutzen Sie die Wahrnehmungssysteme Ihrer Mandanten

Dieses Kapitel versetzt den Leser in die Lage, seine **eigenen Wahrnehmungspräferenzen** zu erkennen, dadurch die der Mandanten besser zu verstehen, zu bedienen – und schließlich **für die Akquise zu nutzen**.

Manche Mandanten sind „schwierig". Sie „hören nicht zu und machen sich die ganze Zeit Notizen und wollen mitlesen, was ich gerade schreibe, statt den Fall zu besprechen", andere „zappeln herum, nesteln an der Kleidung, springen vom Stuhl auf, verlangen wegen jeder Kleinigkeit ein Treffen, trommeln mit den Fingern auf den Tisch, sind unruhig und fahrig" oder „schreiben gar nichts mit, wollen nicht mal den Vertrag sehen sondern möchten die kritischen Punkte vorgelesen kriegen und am liebsten alles am Telefon besprechen."[39]

38 Die offene Frage beginnt mit Fragewörtern (wer, was, welcher, wessen, wann, wohin, wozu, wodurch oder wo), sorgt für eine ausführliche Antwort und so für eine schnelle Sachverhaltsermittlung und für viel Raum für den Befragten. In Akquisesituationen sichert diese Frage Redeanteile zugunsten des Kunden und festigt die Führung des Fragers; vgl. zum taktischen Einsatz der offenen Frage in Akquisegesprächen das Kapitel „Durchsetzung".

39 Wörtliche anwaltliche Antworten auf die Frage: „Wodurch sind Mandanten für Sie schwierig?"

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Was hier als Schwierigkeit beschrieben wird, ist möglicherweise die **Auswirkung eines Wahrnehmungssystems**, das dem des Anwalts widerspricht.

a) Wie das Gehirn unsere Wahrnehmung filtert

Kein gesunder Mensch[40] nimmt 100 % dessen, was um ihn herum passiert, gleichrangig auf. Täten wir das, würde unser Gehirn platzen. Im Gehirn gibt es deshalb verschiedene **Filter**, die sämtliche Eindrücke sortieren und das **Gehirn vor Reizüberflutung „retten"**. Dabei verwendet jeder unterschiedliche Filter – oft mit denkwürdigen Folgen im Alltag: Menschen, die mehrere Stunden in objektiv derselben Umgebung verbracht haben, haben selbst hinterher den Eindruck, sie seien nicht in demselben Raum gewesen.[41]

Zu den machtvollsten Filterinstrumenten gehören die **Sinneskanäle**. Durch Sehen, Hören Fühlen, Riechen und Schmecken nehmen Menschen ihre Umgebung wahr. Dabei richtet jeder seine **höchst individuelle Rangfolge** bei der Verarbeitung von Eindrücken ein. Wenn bei einem Menschen einer der Sinne die anderen deutlich dominiert, spricht man von einem „**Wahrnehmungstyp**".

Drei Wahrnehmungstypen[42] sind unterscheidbar:

- Der Visuelle – nimmt die Welt hauptsächlich durch Sehen wahr.
- Der Auditive – nimmt die Welt hauptsächlich durch Hören wahr.
- Der Kinästhet[43] – nimmt die Welt hauptsächlich durch Fühlen wahr.

Wenn diese drei Typen gemeinsam einen alten Tatort schauen, kann hinterher folgenden Dialog entstehen: „Cool, hast du die alten 70er-Jahre Telefone gesehen? In orange!" „Telefone? Ich habe kein Telefon gesehen. Aber die Stimme von Hans Jörg Felmy! Oh Mann! Göttlich!" „Ja, dieser Typ hat ein richtiges Gespür für den Täter. Der versetzt sich in ihn hinein und folgt einfach seiner Intuition."

---

40 Das ADS-Syndrom („Hyperaktivität"), wird verursacht durch eine unzureichende Filterung von Reizen, da zwei dafür notwendige Botenstoffe fehlen. Alle Reize sind dadurch sozusagen gleich stark. Auch Autismus ist, laienhaft ausgedrückt, ein Ausdruck unzureichender Reizverarbeitung und Filterung. Vgl. die Spiegelneuronen-Forschungen von Vilayanur Ramachandran, „Nicht-Autisten schützt ein ausgeklügeltes Filtersystem im Gehirn vor Reizüberflutung", unter http://www.planet-wissen.de/natur_technik/forschungszweige/hirnforschung/autismus.jsp.

41 Befragung von 20 Anwälten nach einem Seminar: Nach sieben Stunden in demselben Seminarraum gaben zwei der anschließend außerhalb des Raums befragten Seminarteilnehmer an, das (objektiv permanent vorhandene!) Geräusch des Beamers an der Decke wahr genommen zu haben, vier von ihnen wussten sicher, welche Farbe der Teppich des Raums hatte (auf den alle Personen stundenlang geschaut hatten) und drei konnten sicher beschreiben, wie sich die Armlehnen anfühlten, die sie alle stundenlang berührt hatten.

42 Vgl. z. B. *Mohl*, S. 38.

43 „Kinästhetik" – abgeleitet aus den griechischen Wörtern *kineō* „bewegen, sich bewegen" und *aisthēsis* „Wahrnehmung, Erfahrung".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Keiner der drei Tatort-Fans wird den Eindruck haben, von den anderen beiden verstanden zu werden. Sie „reden aneinander vorbei“: Der eine erinnert sich hauptsächlich an Gesehenes, der zweite an Gehörtes, der dritte an Gefühltes. Das sorgt im Alltag – übrigens auch im privaten Alltag – stets für Verwirrung und oft sogar für Streit.

b) Wie Wahrnehmungssysteme erkennbar sind

Wahrnehmungspräferenzen beim Mandanten zu erkennen und danach vor allem zu bedienen, ist neben der eigenen fachlichen und rhetorischen Kompetenz eine effiziente **Voraussetzung für gelungene Akquisitionen**. Wer das Wahrnehmungssystem eines Interessenten bedient, kann in Sekundenschnelle Kontakt zu wildfremden Menschen herstellen – und diesen Kontakt zum Nutzen beider langfristig vertiefen.

Manche Menschen zeigen ihr **dominantes Wahrnehmungssystem** sehr deutlich, bei anderen muss man genauer „hinschauen“, „hinhören“ oder „sich einfühlen“.[44]

Geschickte Akquisiteure verwenden also in Akquisegesprächen – vereinfacht gesagt – nicht ihr eigenes System, sondern beobachten und nutzen („matchen“) das Ihres Gesprächspartners.

Tipp
Behandle alle Menschen gleich, nämlich jeden völlig unterschiedlich: So, wie er es braucht!

Die folgende Tabelle stellt die **Auswirkungen der drei Wahrnehmungssysteme** in vielen Alltagssituationen vor. Präferenzen in Sachen Raumgestaltung, Arbeitstechniken und Verhandlungsverhalten folgen der eigenen Wahrnehmungspräferenz.

Ermitteln Sie, zu welchem **Typus** Sie sich selbst am ehesten zählen und ermitteln Sie, welche typischen **Verhaltensweisen** anderer Ihnen am meisten Schwierigkeiten bereiten. Sie werden erstaunt registrieren, **wie viele Antipathien, Streits und Missverständnisse allein auf unterschiedlichen Wahrnehmungssystemen und ihren Konsequenzen basieren:**

44 Die Inhaber der jeweiligen Systeme verwenden auch die zum System passenden Sprachen.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Der Visuelle:	Der Auditive:	Der Kinästhet:
Räume:		
Wenig Gegenstände im Raum, kein sichtbares Chaos. Wenig Farben, jedoch Farb-Akzente. Gardinen weg, passendes Licht zu jedem Anlass, sichtbare Ordnung auf dem Schreibtisch und in der Wohnung. Fleckenfreie Glasflächen, kaum Asymmetrisches. Tür auf, „dann sieht es großzügiger aus“, Tür zu, dann „muss ich das Chaos nicht sehen“. Kunstwerke sind immer zum Anschauen, oft in Vitrine, fast immer zweidimensional. Wenig Bilder, aber immer gut ausgeleuchtet. Störung durch zu viele oder „unpassende“ Farben, durch zu dunkle oder zu helle Situationen, Asymmetrien.	Ruhiges Büro, Dreifachverglasung gegen Straßenlärm, keine Dielen knarren, keine Hintergrundmusik, schalldichter Telefonempfang, kein Rascheln, Knistern, Husten, keine ungewöhnlichen Töne. Auf keinen Fall laute Klimaanlage. Tür auf, dann „kann ich mithören“, Tür zu, dann „höre ich die nicht mehr“. Kunstgegenstände sind gemalte oder photographierte Worte, Klanginstallationen, Klangmosaik. Störung durch laute Lüftung, Klimaanlagen, Computer, Wassertropfen, Schlüsselbunde, Türenklappern, hohe Stimmen.	Schreibtisch raumgreifend platziert, Schreibtischstuhl ist bequem und vor allem beweglich. Möbel und Bilder haben ideellen Erinnerungswert, sind nach persönlichem Bezug ausgesucht. Türen offen, Raum wird oft verlassen. Gehen beim Arbeiten. Tür auf, sonst „fühle ich mich eingeengt“, Tür zu, sonst „ist es mir zu weitläufig“. Kunstgegenstände dreidimensional, zum Anfassen, Skulpturen, Stoff, Reliefs, Figuren, fließendes Wasser Störungen durch zu wenig Menschen, zu viel Technik, zu viel Organisation, zu wenig Möglichkeiten zum Träumen und Bewegen.
Arbeitstechniken:		
Abhängigkeit von Visualisierungen, malt beim Telefonieren, symbolisiert Zusammenhänge, liebt Skizzen, hat lieber Korrespondenz als Telefonat. Schweift ab bei langem Zuhören. Lernt durch Sehen, merkt sich Gesehenes. Produziert Stress und Ruhe durch Bilder. Hoher Organisationsgrad durch Listen. Hat Gefühl der Befriedigung beim "Abhaken" erledigter Arbeiten. Hat immer Textmarker und ordentliche Unterlagen dabei, geht Punkt für Punkt vor, hat sichtbare Zeitpläne an der Wand und räumt weg, was nicht sofort zu machen ist. Hörbare Befehle im Navi ausgeschaltet. Visuelle lesen und verstehen Gebrauchsanleitungen, Schreibt und braucht Bestätigungs-E-Mails, Brainstorming am liebsten durch Mindmap. Lob kommt an durch Geschriebenes, Lesbares, Sichtbares	Abhängigkeit von „angenehmen“ Stimmen, Geräuschen, „interessanten“ Zitaten, Sprüchen. Leises oder lautes Mitsprechen, um sich etwas zu merken. Auslösen und Entwickeln von „auditiven Ankern“ bei sich und anderen. Wiederholen von Zentralwörtern. Liebt Rhetorik, Wortspiele und Reime. Schätzt Verhandlungen am Telefon, kann unbegrenzt konzentriert zuhören, sich Witze merken und hinreißend erzählen. Schätzt Telefone mit Raummikrofon und Kopfhörer, sprechende Computer, Spracherkennungssysteme, liebt Arbeit mit Diktiergeräten und tägliche Besprechungen mit Sekretärin sowie „Vorlesen lassen“ der wichtigsten Termine. Auditive hassen Terminplaner und Gebrauchsanleitungen und brauchen Erläuterungen durch Sprechen.	Hohe Aufmerksamkeit auf Bewegungen, Gefühle, „Intuition“, Kontakt, Befindlichkeiten. Lernt durch Aktionen, Ausprobieren, selber machen. Schätzt Teamarbeit und gemeinsames Erarbeiten von Lösungen. Entwickelt Kreativtät und Konzentration durch Bewegung. Braucht bewegliche Schreibtischstühle, Telefone ohne Schnur (geht beim Telefonieren!) und Stehpulte (steht beim Denken!). Trägt selber seine erledigten Akten ins Sekretariat. Hasst Gebrauchsanleitungen, fördert und fordert Aktivitäten von anderen. Gibt Feedback durch Bewegung: springt auf, hüpft vor Freude, haut auf den Tisch, rennt herum, erlebt schnelle somatische Reaktionen auf Stress (Herzrasen, „Kloß im Hals“, „Durchatmen“ fehlt), „erspürt“ Stimmungen lange vor dem ersten Wort.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Verhandlungen:		
Hält Augenkontakt und braucht das auch von anderen für das Gefühl "Der hört zu", hat eine hohe bewusste und unbewusste Aufmerksamkeit auf Körpersprache, Gesten, Mimik. Schätzt und bietet großzügig bebildert Texte, Kataloge, wenig auf einer Seite. Schreibt mit – oft in Mindmap Form – und ist irritiert, wenn andere nichts mitschreiben ("nimmt der das nicht ernst?") Wartet, bis jemand etwas aufschreibt, erst dann "wird es ernst".	Spricht pointiert und artikuliert sauber. Jedes Wort zählt. Kurze, durchdachte Sätze. Verbalisiert alle Befindlichkeiten, Bedenken, Ideen und Ziele ohne Zeitverzögerung und präzise, merkt sich alles Gehörte. Gibt Gespräche Wort für Wort wieder. Bespricht alles sofort, entwickelt Gedanken, Lösungen und Ideen beim Sprechen. Setzt Fragen als Motivationsmittel ein. Sprechen darf nur einer, keiner redet dazwischen. Alles nur einmal sagen. Das Gesagte ist Gesetz. Mündliche Verträge, Zusagen, Absprachen gelten. Nur manche Dialekte sind erträglich.	Ist abhängig von guter „Atmosphäre“, gutem „Kontakt“ zu Mitarbeitern und Verhandlungspartnern. Verhandlungen durch persönliche Gespräche, bitte nicht am Telefon. Spürt schnell, wenn etwas nicht stimmt und kann nicht alles verbalisieren. Setzt Körperkontakt zu anderen ein, fasst Fremde beim Sprechen an und der Händedruck ist wichtig. Sitzt unruhig bei längerem Zuhören, bewegt beim Sprechen Kopf und Hände und trifft Entscheidungen aus dem Bauch.
Hat immer perfekte Folien dabei und Unterlagen in geordneten Ordnern. Hält symmetrische Ordnung vor sich auf dem Tisch.	Störungen durch schrille Stimmen, Durcheinanderreden, Füllwörter, grammatische Fehler, Kugelschreiber-Klackern, unvollendete Sätze, fehlende sprachliche Präzision.	Lässt sich von Sympathie und Antipathie leiten und richtet danach sein Verhalten ein.
Störung durch unterbrochene Blickkontakte, zu viel Bewegung, durch chaotische Umgebungen und zu wenig visuelle Protokolle (E-Mails).		Störungen durch Konflikte, zu viele Worte und zu wenig Bewegung, durch ungemütliche Sitzgelegenheiten, schlechte Stimmung und eigene Gefühle

c) Wie Wahrnehmungssysteme in Mandantengesprächen nutzbar sind

In Mandantengesprächen lohnt sich die Aufmerksamkeit auf Wahrnehmungssysteme sehr. Trainierte Anwälte optimieren ihre Akquise dadurch leicht und nachhaltig.

Lesen Sie nun über die unterschiedlichen Mandantentypen und versuchen Sie, Ihre derzeitigen Mandanten zuzuordnen. Probieren Sie beim nächsten Treffen mit ihnen die Punkte unter „Sie begeistern ihn durch“ der Reihe nach aus.

Der visuelle Mandant:	Der auditive Mandant:	Der kinästhetische Mandant:
Der Fall:		
Dominant visuelle Mandanten „sehen“ die Beteiligten an ihrem Rechtsstreit immer vor sich. Sie berichten von ihrem Fall in Bildern erinnern sich an Bilder. Sie berichten vom Geschehen immer über die **visuelle Erinnerung**: „Ich sehe das noch genau vor mir“ oder: „Ein einziger Blick in die Bücher zeigte mir…“ oder: „Ich konnte ihm schon ansehen, dass…“	Dominant auditive Mandanten zitieren Beteiligte wörtlich während der Schilderung ihres Falles: „Dann sagte er: Ich will das so nicht mehr – und ging einfach weg.“ Sie erinnern sich präzise an Gesagtes und entwickeln Glücksgefühle, wenn **wörtliche Zitate** auch beim Anwalt vorkommen. Sie formulieren gern anwaltliche Schriftsätze vor.	Dominant kinästhetische Mandanten erleben ihren Fall als „Ungerechtigkeit“. Während der Schilderung des Falles dominiert das **Gefühl,** das aus dem Problem resultiert, nicht das Problem selbst. Sie wollen „vor das höchste Gericht“. Sie wollen „Gerechtigkeit um jeden Preis durchsetzen“ und empfinden ihren Anwalt als Retter, als Helfer oder als Freund.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Körpersprache: Sie halten den Blickkontakt und sind verwirrt, wenn der Anwalt das nicht auch so macht. Sie wollen immer gegenüber sitzen, um alles zu sehen und unterstützen Gesprochenes durch zeitgleich sichtbar gemachte Skizzen, Textzeilen oder Protokolle. Sie malen und markern beim Sprechen, symbolisieren ihren eigenen Fall durch Zeichnungen, sie merken sich Gesehenes und wollen immer unterstreichen. Sie wollen Listen sehen und haben ein Gefühl der Befriedigung beim "Abhaken" erledigter Arbeiten. Sie bitten um E-Mails, falls sie etwas erledigen müssen.	Sie „leihen ihrem Anwalt ihr Ohr“ und schauen dabei zur Seite; sie wollen jedes Wort hören. Sie sprechen leise mit und wiederholen laut wichtige Worte, um sie sich zu merken. Falls sie überhaupt mitschreiben, tun sie das scheinbar willkürlich und ohne Zwischenüberschriften. Wenn sie sich sehr konzentrieren, fallen in eine äußere Starre und bewegen sich nicht mehr. Sie sprechen wichtige Notizen und Hausaufgaben in ihr iPhone und möchten angerufen werden, falls sie etwas erledigen müssen.	Sie neigen zur Betonung von körperlicher Aktivität und haben eine lebhafte Gestik und Mimik. Sie kommen mit ihrem Stuhl auf die Anwaltsseite des Schreibtisches, wenn es was zu lesen gibt. Sie bewegen beim Sprechen Kopf und Füße, rutschen auf dem Stuhl hin und her, klackern mit Kugelschreiber, spielen mit Büroklammern und blättern geräuschvoll in den Akten. Sie schütteln bei der Begrüßung lange die Hand und greifen an den Arm des anderen. Sie schließen Geschäfte gern beim Lunch oder in anderer Gemeinschaft.
Vertrauen: Vertrauen entsteht bei ihnen durch Visualisierungen aller Art: Hausaufgaben-Listen, Protokoll-E-Mails, transportable Kopien, gut designte Briefköpfe, vorgelochte Anwaltspost.	Vertrauen entsteht dadurch, dass ihr Anwalt alle seine Sätze beendet, kurz hält, nicht wiederholt und vor Ort in das Diktiergerät spricht.	Vertrauen entsteht durch das „Wir-Gegen-Den-Rest-Der-Welt“ – Gefühl. Kinästheten wollen durch ihren Anwaltbesuch das Gefühl von Entlastung, Aufgehobenheit und das Gefühl einer Allianz mit ihrem Anwalt erleben.
Anwaltspost: Sie sind die einzigen Mandanten, die freiwillig Anwaltspost lesen, abheften, gern durcharbeiten, farblich hervorheben und manchmal auch verstehen.	Wörtliche Zitate und matching der eigenen Wortwahl machen Eindruck!	Sie lesen auf keinen Fall freiwillig Anwaltspost, schimpfen bei Erhalt der Abschrift erneut auf den Gegner und vergessen, den Schriftsatz abzuheften.
Herausforderungen: Visuelle wollen immer Gesprächsnotizen vor Augen haben oder solche erstellen und glauben nur, was sie sehen. Sie machen Zeichnungen und Symbole, um das Geschehen zu erläutern. Für komplizierte Sachverhalte brauchen sie vom Anwalt Visualisierungen (z. B. an den Fingern aufgezählte Punkte), um sich etwas zu merken.	Auditive sind jahrelang gekränkt, wenn ein gehörtes Versprechen gebrochen wird, besonders Rückrufversprechen. Sie glauben nur, was sie hören. In Protokollen erscheinen oft wörtliche Dialoge, häufig jedoch ohne innere Zusammenhänge. Sie wollen oft Wörter definieren („Was heißt genau Vertrag?“) und legen jedes Wort auf die Goldwaage.	Kinästheten können Erlebtes oft nicht in Worte fassen, geben nicht freiwillig fremden Strukturen (Terminsvereinbarungen!) nach und verzetteln sich gern. Kinästheten lassen gern Zeit verstreichen, bevor sie sich an einen Anwalt wenden und sind daher in Fristsachen oft nicht leicht zu führen.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Glück: Sie flippen aus vor Glück, wenn ihr Anwalt mit verschiedenen Farben den Fall auf einem **Flipchart** symbolisiert oder sie selbst eine Unfallskizze machen sollen.	Sie flippen aus vor Glück, wenn ihr Anwalt alles in ihrer Sprache kurz zusammenfasst und in ihrer Gegenwart das **Diktiergerät** einsetzt.	Sie flippen aus vor Glück, wenn ihr Anwalt sie **tröstet**, Gemeinheiten auch als solche bezeichnet und sie der Assistentin persönlich vorstellt.
Skurril: Sie begradigen schief hängende Bilder im Wartezimmer, wissen, welches Auto Sie fahren und identifizieren auf den ersten Blick den Designer des Jacketts Ihrer Empfangsassistentin.	Sie hassen es, wenn ihr Anwalt die Wörter „zeitgleich" und „gleichzeitig" verwechselt und können den kasachischen Nachnamen Ihrer Empfangsassistentin fehlerfrei aussprechen.	Sie antworten gern auf nichtgestellte Fragen („Was wurde gesprochen?" „Es war eigentlich eine einvernehmliche Atmosphäre") und wissen, welche Krankheit der Sohn der Empfangsassistentin gerade überwunden hat.
Sie begeistern ihn durch: – ausreichenden Abstand zu Ihnen – permanenten Blickkontakt – das zeitgleiche Lesen in demselben Text – einen Schreibblock mit Logo – eigenes Mitschreiben – sauber aufbereitete Materialien – visuelles Vokabular („schauen Sie mal…") – ein Flipchart mit funktionierenden Filzstiften – visuelle Ordnung im Büro – Platz für Unterlagen	– einfachste, kurze Sätze, vor dem Sprechen durchdacht – die unbedingte Einhaltung mündlicher Versprechen, besonders Rückrufe! – leichte, eindeutige und störungsfreie Grammatik – korrekte Aussprache des Nachnamens – gleich diktieren, nicht mitschreiben – einen echofreien Raum, nicht zu niedrigen Raum – gesprochene Zusammenfassungen	– die gefühlsmäßige Bindung an Sie – Informationen, was Sie persönlich mögen – das Gefühl der Einzigartigkeit und persönlichen Sympathie – eine Möglichkeit zum hin und her gehen – verstehen und „teilen" der Gefühle des Mandanten – einen Erfahrungsaustausch zu Beginn – eine eher „intuitive" Führung durch das Mandat

d) Wie verbale Zugangshinweise Ihre Akquise erleichtern

Mit etwas Übung können Sie sogar hören, auf welchem der **Wahrnehmungskanäle Ihr Gesprächspartner** gerade spricht. Das bestimmt bei trainierten Anwälten die Wortwahl für ihre Akquisegespräche. In wenigen Sekunden werden wildfremde Menschen zu **Interessenten.** Die Wahl des falschen Kanals sorgt dagegen für Missverständnisse und schwer durchschaubare **Unebenheiten in der Kommunikation**.

Eine inhaltlich identische Aussage kann auf drei unterschiedlichen Wahrnehmungskanälen ausgedrückt werden: „Das sehe ich anders," sagt gewöhnlich ein visueller Mandant, ein auditiver dagegen bevorzugt: „Hört sich nicht gut an." „Das passt mir nicht in den Kram" entspricht eher der Wortwahl eines Kinästheten.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Aufgabe
Üben Sie die folgenden Redewendungen wie Vokabeln, damit Sie sie parat haben und spielen Sie mit der Sprache:

Visuell	Auditiv	Kinästhetisch
Meiner Ansicht nach...	Nach meinem Verständnis...	Nach meinem Gefühl...
Das ist mir klar.	Das verstehe ich.	Das begreife ich.
Wie sehen Sie das?	Stimmt das?	Können Sie das nachvollziehen?
Sieht gut aus.	Hört sich gut an.	Passt.
Jetzt sehe ich‘s ein.	Jetzt stimmt‘s.	Jetzt begreife ich‘s.
Da sehe ich schwarz.	Hört sich nicht gut an.	Etwas ballt sich zusammen.
Etwas fügt sich nicht ins Bild.	Etwas ist nicht harmonisch.	Es gibt noch Stolpersteine.
Sieht so aus, als ob...	Hört sich an, als wenn...	Da hat man das Gefühl, dass...
Ich will damit zeigen, dass...	Ich will damit sagen, dass...	Ich will damit belegen, dass...
Es gibt verschiedene Blickwinkel.	Es gibt verschiedene Stimmen.	Es gibt verschiedene Standpunkte.
Sehe ich recht?	Unerhört!	Nicht zu fassen!
aufzeigen	erläutern	begreiflich machen
Scheint so, als ob...	Hört sich so an, als ob...	Gefühlsmäßig ist es so, als ob...
Lass mal sehen!	Lass mal hören!	Schieß mal los!
Das sehe ich locker.	Manche sagen so, manche so.	Das kratzt mich wenig.

e) Wie Sie verbale Zugangshinweise im Dialog nutzen

Mit etwas Übung können Sie den Wahrnehmungskanal (v=visuell, a=auditiv, k=kinästhetisch) auch im Dialog matchen. Das klingt so:

Mandant:	Anwalt:
Das sind ja trübe **Aussichten**. (v)	Wie können wir die Sache **klären**?
Wir **stellen** sie vor vollendete Tatsachen. (k)	Welcher Vorteil würde sich **ergeben**?
Ich **sehe** keine Chance für diesen Entwurf. (v)	Wie kriegen wir **Farbe** rein?
Das **hört** sich nach reichlich Ärger an. (a)	Manche meiner Mandanten **sagen** mir...
Das **geht** mir auf die Nerven. (k)	Das sollten wir nicht **zulassen**!
Ich **halte** den **Druck** nicht mehr aus. (k)	Am besten wir **legen** gleich los.
Ich **blicke** nicht mehr durch. (v)	Sollen wir es uns mal **anschauen**?
Ich will keinen **Krach** riskieren. (a)	Vielleicht kriegen wir eine **leise** Lösung hin?
Meiner **Ansicht** nach gibt es noch mehr. (v)	Welche anderen Möglichkeiten **sehen** Sie?
Ich **begreife** nicht, wie es gehen soll. (k)	Wir sollten es vielleicht so **angehen**:
Wir werden **überstimmt** in dieser Frage. (a)	Was sollten wir **besprechen**?
Ich **sehe** noch Lücken im Entwurf. (v)	Welchen Aspekt habe ich über**sehen**?
Das **zieht** mich runter. (k)	Das kann ich mir gut **vorstellen**.
Ich will nichts mehr davon **hören**. (a)	Ich kann es auch später noch **erläutern**.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

III. Best-Practice

„Wenn ich weiß, wie du tickst, kann ich dir geben, was du brauchst."
„Mit einem neuen, hochkarätigen Mandanten kam auch nach 43 Minuten Sitzung im Erstgespräch keinerlei gemeinsame Strategie zustande. Ich argumentierte erneut. Ich versuchte es mit Engelszungen. Ich verkürzte meine Sätze. Ich arbeitete mit Fragen. Ich hob die Stimme. Ich diktierte am Tisch das Wenige, was ich rausbekommen hatte. Nichts half.

Zum zweiten Gespräch hatte ich – inzwischen bereichert durch die Erkenntnis der unterschiedlichen Wahrnehmungstypen – ein Flipchart mit vielen funktionierenden Filzstiften gekauft. Kaum waren ein paar Pfeile zur Darstellung des weiteren Verlaufs mit den wesentlichen Stichworten angezeichnet – schon waren wir uns einig!

Ich verwende ihm gegenüber mein neu gelerntes visuelles Vokabular (die Lern-Tabelle für visuelles Vokabular hängt an meinem Computer!), und er widerspricht seitdem nie mehr. Ich „zeige auf", ich „bringe Licht ins Dunkle", ich „beleuchte einen weiteren Punkt". Und was tut er? Er „sieht es ein", er „schaut nach vorn" und er „liebäugelt mit einer neuen Sicht". Er mailt alle Wünsche und Fragen an meine Assistentin und ist glücklich über sichtbare Antworten und kurze Protokollmails! Es ist genial!

Für mich ist dieses Wissen nun schon seit drei Jahren ein faszinierender Schlüssel zur Akquise, visuelle Typen sind für mich zwar immer noch eine große Herausforderung (ich selbst bin auditiv und sprach-„hörig"), doch ich erkenne sie jetzt und kann sie inzwischen gut bedienen, manchmal sogar begeistern. Ich traue mich jetzt sogar fast furchtlos an Kinästheten ran."

Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht Karl-Heinz Sommer, 40699 Erkrath, Tel.: 0211-60160030.

Erfolgstipps

- Mandantengespräche sind Akquiseveranstaltungen. Beweisen Sie sich das!
- Strukturieren, fokussieren und kürzen Sie Ihre Mandantengespräche.
- Beweisen Sie Empathie für die Situation des Mandanten. Stellen Sie offene Fragen.
- Schaffen Sie Begeisterungsqualitäten. Geben Sie mehr als erwartet wird!
- Binden Sie Ihre Assistentin ein. Organisatorische Aufgaben sind ihr Job!

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Netzwerke

100 % indirekte Akquise

Viele Anwälte verstehen und verhalten sich als Einzelkämpfer. Sie nehmen *„auch heute noch keine bewusste und zielgerichtete Planung für ihre beruflichen Aktivitäten vor, sondern lassen sich gewissermaßen treiben. Sie gehen gern auf Angebote ein, die ihnen gemacht werden und sehen sich ungern als aktive Anbieter. Ich habe oft gemerkt, auch an mir selbst: Anwälte sind Individualisten, und jeder geht seinen eigenen Weg*“.[1]

Im Anwaltsbereich funktioniert das **Gegenteil dieser Vereinzelung** vermutlich nur, weil ein paar großartige, im positivsten Sinn verrückte **„Spinner“** ihre **Netze spinnen**, die Sache **massiv puschen** und sehr viel **Zeit** und bestimmt noch viel mehr **Energie investieren,** um „Akquise in Teams“ auf **effiziente Füße** zu stellen**.**

I. Anwälte und Netzwerk?

Es ist tatsächlich nicht jedem Anwalt automatisch gegeben, sich **zusammen zu schließen** und **gemeinsame Sache** zu machen, **Interessengemeinschaften** zu bilden, in Teams **Kompetenzen zu promoten** und gemeinsam **größere Mandate zu stemmen,** durch den gemeinsamen Auftritt **Aufträge** von Universitäten, Kommunen, Firmen und Privatpersonen zu bekommen**,** prominente Politiker als **Interviewpartner** oder **Referenten** zu gewinnen und ohne große Mühe **Beiträge** unter dem **Netzwerknamen** in Zeitung, Radio oder Fernsehen unterzubringen.

Netzwerke sind Zusammenschlüsse von Gleichgesinnten mit dem Ziel, **gemeinsame Interessen** besser zu vertreten als allein oder in Kleinverbänden. Netzwerke optimieren den **Einfluss des Einzelnen, erweitern seine Handlungsspielräume** und stellen durchaus **auch gesellschaftliche Machtfragen**. Wo immer in der Geschichte sich Menschen zusammen getan haben, um etwas durchzusetzen, waren sie stark.

1 Dr. Wieland Horn, seit 1971 Anwalt, Geschäftsführer der Rechtsanwaltskammer München von 1992 bis 2007. Dieses Zitat stammt aus einem Gespräch während des DeutschenAnwaltsTages in Straßburg 2011.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

1. Netzwerke sind kein Selbstzweck

Quantitativ gut vernetzte Anwälte sind noch lange **nicht qualitativ gut vernetzt**. Netzwerken verschafft **gewieften Taktikern viele neue Kunden** und den **begabtesten Netzwerkern** vielleicht nur einen **schönen Abend.** Schöne Abende sind jedoch nur ein **Mittel zum Zweck**.

Netzwerke dienen der Akquise. So besuchen kluge Anwälte die „Höhle des Löwen", in der sie in völlig fachfremden Branchen **Radiusarbeit** betreiben, und das auch **international**: „*Bis 2050 wird die deutsche Bevölkerung um 20 Mill. Einwohner schrumpfen. Wachstum gibt es für die deutsche Anwaltschaft also perspektivisch nur im internationalen Markt*", mahnte bereits im Jahr 2005 ein Solinger Unternehmensberater.[2] Er sieht Gesellschafts- und Steuerrecht, Gentechnik, den Pharmabereich, IT, Umweltschutz und die Tourismusbranche als **Zukunftsmärkte für deutsche Anwälte**. Anwälte können sich, so die Unternehmensberatung weiter, auf ihr originäres Berufsfeld nicht mehr verlassen und bieten der angepeilten Branche **Zusatznutzen** an.

Gesellschaftsrechtler evaluieren **geeignete Produktionsstandorte** für ausländische Investoren in ganz Europa. Um die zu finden, gehen sie, vielleicht sogar mit ihren Mandanten, in **entsprechende Netzwerke**, verdrahten sich mit **Behördenvertretern** und **Industrie- und Handelskammern**.

Anwälte schließen sich mit **Ingenieurbüros, Ärzten und Krankenhäusern** zusammen, wenn sie Beratungen über **Medizintechnik** in das **Medizinrecht** einbinden wollen. Sie erweitern so ihr Portfolio und werden über das **Netzwerk** von **anderen Interessenten** schnell gefunden.

2. Gut vernetzt – schnell gefunden

Die meisten Anwälte vernetzen sich mit **weiteren Anwälten**, um **besser gefunden** zu werden und sich Mandanten gegenüber **breiter aufzustellen**. Einige wenige Beispiele mögen das verdeutlichen; viele hunderte von **anwaltlichen Netzwerken**, Vereinen, Organisationen, Verbänden und alle Internet-Netze bleiben hier **aus Platzgründen unerwähnt**:

- **Netzwerke mit fachlichem Fokus**

Das **Netzwerk Deutscher Erbrechtsexperten** beeindruckt durch Expertenveröffentlichungen zu erbrechtlichen Fragen[3] und durch laientaugliche Fachbroschüren, die durch Messen, Vortragsveranstaltungen, karitative Organisationen, Volkshochschu-

2 Guido Baus (www.pharma-insight.com) in *Creutz*, „Wo Anwälte künftig gutes Geld verdienen können", Handelsblatt v. 5.5.2005.

3 Z. B. STERN-Ratgeber „Betreuung von Angehörigen", www.ndeex.de/publikationen.html.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

len, beim BUND und der Johanniter-Unfallhilfe verbreitet werden. Der **Fachanwaltslehrgang Erbrecht** der Hagen Law School[4] wird fast ausschließlich von Mitgliedern betreut.

Unter dem Namen „BR-Anwälte – **Netzwerk für Arbeitnehmerrechte**“ hat sich im Jahr 2008 eine **bundesweite Kooperation** von Rechtsanwälten gebildet. Alle Kanzleien sind im Bereich Arbeitsrecht und insbesondere im Bereich **Betriebsverfassungsrecht** tätig und haben ihren besonderen Schwerpunkt in der Vertretung und **Beratung von Betriebsräten**. Zu der Kooperation „BR-Anwälte-Netzwerk für Arbeitnehmerrechte“ gehören nach eigenen Angaben „mittlere und kleinere Anwaltsbüros, etablierte Kanzleien und auch neugegründete, aufstrebende Kanzleien mit der gemeinsamen Orientierung auf Arbeitnehmerrechte.“[5]

- **Netzwerke in bestimmten Mandanten-Segmenten**

Das Netzwerk „firstlex” versteht sich als „eine Qualitätszusicherung unter dem Dach einer Marke“ und vereint nach eigenen Angaben[6] „hochqualifizierte Kanzleien mit anspruchsvollem Mandantenstamm,“ die gemeinsam für einen „**Qualitätsstandard**“ einstehen. Mandanten wird „noch mehr Sicherheit bei der Betreuung aller Rechtsfragen“ zugesichert. Das Netzwerk wehrt sich gegen die „**Verwässerung der Rechtsberatung**“ durch nicht-anwaltliche Anbieter und vertritt „klassischen Anspruch, seriöse Interpretation des Standesrechts, qualifizierte und geldwerte Leistung, aber das mit den modernsten Mitteln, die Technik und Management zu bieten haben.“

- **Netzwerke mit europäischem Bezug**

DIRO steht für eine **zertifizierte anwaltliche Dienstleistung in Europa.** DIRO zählt heute nach eigenen Angaben zu den führenden Anwaltsnetzwerken[7] in Europa. Von einem unabhängigen Dritten **zertifizierte Qualität** ihrer anwaltlichen Dienstleistung ist ein Merkmal, das die Arbeit der derzeit über 1.400 DIRO-Anwälte aus 24 Ländern in 175 selbstständigen Kanzleien auszeichnet. Präsent an allen **wichtigen Wirtschaftsstandorten** in Europa und flächendeckend in Deutschland bieten DIRO-Anwälte Rechtsberatung und gerichtliche Vertretung in zahlreichen Rechtsgebieten an. Im Netzwerk vereint werden sie auch den besonderen **Anforderungen von Großnachfragern** anwaltlicher Dienstleistung gerecht.

Eurojuris Deutschland e.V. ist Mitglied der Eurojuris International EWIV, dem führenden **internationalen Netzwerk von Rechtsanwälten** in Europa. Nach eigenen Angaben[8] haben mehr als 5.500 Eurojuris-Rechtsanwälte an derzeit mehr als 630 Standorten in 19 europäischen Ländern sowie die mit ihnen in Verbindung

4 www.hagen-law-school.de/index.php/fachanwaltslehrgaenge/erbrecht?start=1.
5 Vgl. www.br-anwälte.de.
6 Vgl. www.firstlex.de.
7 Vgl. www.diro.de.
8 Vgl. www.eurojuris.de.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

stehenden **Foreign Correspondents** in Übersee eine gemeinsame Philosophie, die **rechtliche Beratung und Unterstützung vor Ort in ganz Europa** anzubieten.

- **Netzwerke für Unternehmensjuristen**

Die Zusammenarbeit zwischen **selbstständigen Rechtsanwälten** und **Unternehmensjuristen** ist Gegenstand einer **Erfolgsgeschichte aus Wien**. Lesen Sie selbst:

Best Practice

Wir gründeten unsere Anwaltsgesellschaft im Jahr 2004, ohne einem institutionalisierten Netzwerk anzugehören. Unsere Idee entstand durch unsere häufigen Kooperationen mit den Rechtsabteilungen unserer Mandanten und auch mit denen der Gegner. Wir gründeten daher ein Jahr später ein Netzwerk für Unternehmensjuristen und nannten es „Zweiter Montag". Wir gaben ihm das Ziel, Menschen zusammen zu bringen, die zusammen gehören.

Juristen und Nicht-Juristen, die regelmäßig mit Rechtsproblemen konfrontiert sind, unterhalten sich über ihre Interessen und Ideen. Sie bekommen und geben „Unterstützung, Unterhaltung und Unterweisung" (so ein Teilnehmer) und freuen sich jedes Mal auf erstklassige Referenten aus Industrie, Politik und Managementberatung. Immer sind die Redner prominent, längst nicht immer sind ihre Themen juristisch. Redner und Teilnehmer sind überrascht, welch große Namen sich dort versammeln, und aus Rückmeldungen wissen wir, dass der nächste Termin für die Teilnehmer eine fixe Größe im Geschäftsalltag ist.

Der „Zweite Montag" ist in Österreich inzwischen eine Institution. Die Einladungen sind niemals öffentlich, wir treffen uns stets an einem neutralen Ort und achten streng darauf, dass das Zielpublikum nicht verwässert wird.

Konzeption und Organisation des „Zweiten Montags" hat jeden von uns 2004 noch ungefähr sechs Monate lang je einen Tag pro Woche gekostet. Mit Ausnahme der Themen- und Referentenauswahl sowie der Vorbereitung der Moderation erledigen unsere Assistenten inzwischen die gesamte Vorbereitung. Wir verfügen inzwischen über eine „gesättigte" Einladungsliste, dennoch bekommen wir immer wieder Anfragen von Unternehmensjuristen, die unserem Netzwerk angehören wollen.

Stamm-Mandanten empfinden den „Zweiten Montag" als Kontaktbörse zu Kollegen und zu uns (gerade auch außerhalb bestehender Mandate) und tilgen gewiss – u. a. dadurch – jeglichen Abwanderungswillen!

Wir konnten aus dem Kreis der Redner und Teilnehmer des „Zweiten Montags" verschiedentlich prominente Unterstützer für die Belange unserer Mandanten gewinnen und werden inzwischen auch in Deutschland auf unser Netzwerk angesprochen.

Wir werden deutlich häufiger als Referenten für hochkarätige und teilweise medienträchtige Podiums- (zweimal) und Vortragsveranstaltungen (über zwanzig Mal) sowie für Moderationen eingeladen, und wir schreiben einen Beitrag für dieses Buch!

Horst Fössl und Alexander Singer, Singer Fössl Rechtsanwälte OG, Wien, Tel.: 0043-1-2288500, www.sfr.at

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

II. Akquisestarke Anwälte gehen gern anderen „Spinnen ins Netz“

Eine weitere große Gruppe von Anwälten zeigt **Präsenz, Witz und Wissen** in den **Netzwerken ihrer Zielbranche**. Kostenlose Vorträge dort sorgen für nachhaltige Aufmerksamkeit.

Anwälte jeder Kanzleigröße begeben sich kurz entschlossen und mutterseelenallein in das BNI (Business Network International), um mit lokalen **Geschäftsleuten zu frühstücken**. Sie kommen vermutlich bald mit Kunden zurück. Einziger Sinn und Zweck dieser Treffen ist eine **deutliche Umsatzsatzsteigerung** aller teilnehmenden Unternehmer durch **persönliche Empfehlungen**, und die wird – nach eigenen Angaben – erreicht. Wenn sie kein BNI bei sich haben, gründen sie eins!

Andere Anwälte gehen in **Verbände**, **Anwaltsvereine**, auf **Kongresse** und engagieren als „**Projektteam**“ immer wieder (dieselben) Kollegen für **punktuelle Mandate.** Sie greifen auf „ihr Netz“ zurück und machen sich seit Jahren Gedanken über die **Qualitätsanforderungen ihrer Kunden**. Mit **großem Erfolg**, wie dieses Beispiel zeigt:

Best Practice

Ich erweitere meine Netzwerke regelmäßig über Kongresse. Mit fällt es persönlich leicht, auf Menschen zuzugehen. Ich liebe neue Erfahrungen, Small Talk und kreative Vernetzungen. Ich nehme mir vor jedem Kongress eine bestimmte Anzahl neuer und eine Mindestanzahl aufgefrischter Kontakte vor. Ich treffe Auslandskollegen, vor allem in Paris, um Probleme persönlich zu diskutieren; teilweise habe ich mich mit ihnen befreundet. Ich besuche regelmäßig internationale Markenkongresse, z. B. INTA und ECTA.

Seit ich Mitglied einer französischen Anwaltsvereinigung bin, besuche ich auch deren Informationstage, durch die ich immer weitere Kontakte knüpfen kann. Selbst solche Kontakte, die vermutlich niemals zu Mandaten werden, pflege ich akribisch... you never know.... In meinem hoch spezialisierten Geschäft sind Multiplikatoren – mit Verlaub – ohnehin fast wichtiger als die Mandanten selbst. Im glücklichen Fall tragen beide Gruppen unsere Leistungen in die Welt.

In diesem Jahr habe ich türkische Kollegen, die insgesamt 3 % des Gesamtumsatzes ausmachten, in der Türkei besucht, dort einen Vortrag gehalten und mich anschließend zu einer Diskussion über relevante aktenspezifische Probleme zur Verfügung gestellt.

Persönliche Empfehlungen sind ein dominanter Faktor in meiner Akquise. Vereinzelt sind wir auch über die Gelben Seiten gefunden worden und konnten die Mandanten davon überzeugen, dass kleinere Kanzleien nicht nur effizienter, sondern auch kostengünstiger arbeiten können, ohne dass wir jemals „Dumping-Preise“ anbieten.

Kleinere Auskünfte oder Erstberatungen bieten wir manchmal auch kostenfrei an, was in zwei Fällen sogar zu größeren Mandatierungen führte und über Umwege offenbar auch unsere Reputation stärken konnte. Keinesfalls reduzieren wir jedoch jemals ein ausgesprochenes Honorar.

Kaufmann & Stumpf Patentanwalts-Partnerschaft, Patentanwältin Karin Stumpf, Stuttgart, Tel.: 0711 6583810

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Erfolgstipps

- Erfolgreiche **Einzelkämpfer** und Netzwerke sind **kein Widerspruch**! Begeben Sie sich allein in **Netzwerke ihrer Interessenten**!
- Gründen Sie **eigene Netzwerke mit Nicht-Juristen** und pflegen Sie sie!
- Gründen Sie **eigene Netzwerke als „Projektteams"** (immer dieselben Kollegen für ähnliche Mandate)**!**
- Werden Sie international und docken Sie an bei großen **internationalen Anwaltsnetzwerken**!
- Netzwerke Ihrer **Zielmandantschaft** sind Ihre **Akquisefelder**! Bieten Sie dort **kostenlose Vorträge an**! Berichten Sie darüber auch **online** und holen Sie schriftliche Reaktionen ein.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Online-Akquise

100 % indirekte Akquise

Erfolgreiche Anwälte sind **Jäger, Heger und Pfleger**. Ihr **Credo** ist ein Mix aus guter **Ausrüstung**, hoher **Flexibilität** – und **Tradition**: Schon vor 181 Jahren konnten **Jäger in Deutschland** „*nicht verlangen, dass künftig auf einer gegebenen Fläche stets so viel Wild bleiben müsse, als früher darauf bestand*“.[1]

Diese Erkenntnis hatte weit reichende **Konsequenzen**: Wenn sich das Wild nicht mehr in gewünschtem Umfang zur Verfügung stellt oder ganz weggeht, **gehen wir eben hinterher!** Anwälte haben von verantwortungsvollen Jägern viel gelernt. Wenn äußere Gegebenheiten sie dazu nötigen, **ändern sie ihre Methoden**.

Die erfolgreichsten aller anwaltlichen Jäger passten immer **schon ihre Methoden** äußeren **Gegebenheiten** und inneren **Befindlichkeiten** ihrer „Beute“ an. Ausgeklügelte **Hege- und Pflegesysteme** sowie die systematische **Erfassung** von **Besonderheiten und Bedürfnissen** einer jeden Spezies stützen seit Jahren ihren Erfolg.

„Akquiriert wird dort, wo sich der zukünftige Mandant aufhält“ ist der **Leitspruch erfolgreicher Anwälte**. Dieses Kapitel wird in **zwei Abschnitten** behilflich sein, die für Anwälte immer noch neue **„Online-Pirsch“** zu systematisieren:

I. Das Internet verändert Akquisekulturen – sieben Ideen zum Mitmachen
II. Ist Ihre Webseite K _ R _ E _ A _ T _ I _ V?

I. Das Internet verändert Akquisekulturen – sieben Ideen zum Mitmachen

Aus gutem Grund also entwickelt sich das Internet zu einem **primären Akquisemedium für Anwälte:** Inzwischen sind mit 75,6 % über drei Viertel aller Bewohner Deutschlands über 14 Jahren online. Generell sind insgesamt 81 % der Männer und 70,5 % der Frauen Internetnutzer.[2] 16 % der Internetnutzer wählten sich 2011 über ihr Handy ein. Die Anzahl derjenigen, die das Internet über Mobilfunk nutzen, hat sich laut Angaben des Statistischen Bundesamtes um 78 % erhöht.[3]

Diese **Entwicklung der Marktgesetze** hat eine Änderung von **Kanzlei- und Akquisekulturen** zur Folge. Anwälte, die sich hierauf **nicht oder zu spät** einstellen,

1 Forst- und Jagdzeitung vom 29.12.1831, S. 620.
2 Nonliner Atlas 2012, S. 4 f., http://www.nonliner-atlas.de/.
3 https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2011/02/PD11_060_63931.html

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

sortieren sich selbst aus dem **Wettbewerb** aus. „**Survival of the fittest**“ bedeutet eben nicht nur das „Überleben des Stärkeren“, sondern – analog zur Doppelbedeutung von „to fit“ – vor allem das „**Überleben des Passenden**“. **Machen Sie sich also „passend“ zu den Marktgegebenheiten, um sie für sich zu nutzen.** Ein **für Anwälte von Juristen geschriebener Ratgeber**[4] **kann Sie dabei Schritt für Schritt** unterstützen.

Hier finden Sie sieben **Veränderungen** in der Kanzlei- und Akquisekultur, jeweils verbunden mit **Tipps und Schlussfolgerungen:**

1. Chronologie der Kontaktaufnahme

Noch vor fünf Jahren meldeten sich **Erstanrufer** in einer Kanzlei, um über die **Kanzlei etwas zu erfahren**. Heute nehmen Mandanten telefonischen Kontakt zu einem neuen Anwalt erst auf, wenn und weil sie **zuvor attraktive Eckdaten seiner Kompetenz** im Internet gefunden hatten.

Dadurch haben sich **Erwartungshaltungen** geändert. Ein Erstanrufer, ausgestattet mit Basisinformation über die Kanzlei, hat Sie bereits gewählt. Er vergleicht **Gelesenes mit Gehörtem** und drückt mit seinem Anruf eine gewisse **Vertrauensbereitschaft** aus. Stützen Sie dieses **Grundvertrauen.** Verletzen Sie es niemals!

Das **Aufzählen anwaltlicher Fachkenntnisse** ist in der Situation nicht mehr nur peinlich und angeberisch, sondern häufig **objektiv redundant**. Ohne einen **trainierten Telefonservice** und **absolute Servicebereitschaft** auf allen Seiten halten Sie diesem Vergleich mit **eigenen, geschrieben Standards** nicht stand! Die Kunden haben und empfinden einen **Anspruch** auf das, was ihnen versprochen wurde.

„Wir sind für Sie da“ in der Webseite **verspricht viel** und wird durch **lösungslose Gleichgültigkeit** am Empfangstelefon ad absurdum geführt: „Tut mir Leid, er ist in einer Besprechung“. Ein solcher Satz **degradiert eigene Serviceversprechen** – und damit die Kanzlei.

Tipp

Neue Mandanten haben Vorinformationen, **durch die** sie anrufen. Fragen Sie den Mandanten, ob Informationen über die Kanzlei überhaupt benötigt werden. Beginnen Sie Ihre **Kompetenzpräsentation** (höchstens zwei Sätze!) mit „Sie haben ja sicher schon gelesen, dass wir … Was kann ich für Sie tun?“ **Verbieten Sie Ihrer Assistentin**, jemals wieder ein „Nein ohne Lösung“ in Ihr Telefon zu sagen.[5] Telefonservice und mündliche Kompetenzpräsentation des Anwalts haben nicht nur ihre **Reihenfolge** (Chronologie), sondern auch ihre **Rangfolge** (Wichtigkeit) vertauscht.

4 *Friedmann/Schinkel/Pestow/Levelev*, „Online-Marketing für Rechtsanwälte“ abrufbar unter http://www.123recht.net/anwalt-online-marketing.

5 Vgl. die Tipps zum perfekten Telefonservice im Kapitel „Assistentin“.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

2. Kostenstruktur von Akquise

Nach Auskunft einer Mittelstandsberatung[6] haben sich die **Akquisekosten pro Neukunde,** verglichen mit den 80er Jahren, durch das Internet auf 1/6 verringert. Erste Konsequenz hieraus ist: Wer das Internet als Akquiseplattform auslässt, hat **zwei große Nachteile:** Er betreibt ein **„Mismatching"[7] von Mandantenerwartungen**, und **er zahlt drauf.** Er taucht im Blickfeld suchender Mandanten entweder gar nicht erst auf oder riskiert den Eindruck **altmodischen Wirtschaftens** und **fehlender Effizienz**.

Hier eine Aufstellung der **Methoden- und Kostenentwicklung** anwaltlicher Akquise über knapp vier Jahrzehnte:

	1980er	1990er	2000er	2010er
Akquise-Methode	Termin	Mailing	Telefon-marketing	Internet
Medium	Besuch	Brief	Telefon	Webseite, Blog, Facebook
Kosten pro Neukunde	ca. € 300,–	ca. € 150,–	ca. € 100,–	ca. € 50

Tipp

Akquisefragen sind wohl **Persönlichkeits**-, nicht aber **Geschmacksfragen**. Anwälte, die das **Internet als Akquisemedium** ganz oder fast vollständig außer Acht lassen, sortieren sich selbst aus dem Wettbewerb aus. Sie begründen ihre Zurückhaltung auch heute noch durch „technische **Unkenntnis",** persönliche **„Abneigung gegen Computer"** und „Angst um die **Datensicherheit".**

Alle drei Gründe **zementieren den Status quo** zwischen den Ohren – und auf dem **Konto**! Alle drei **be- oder verhindern** aktuelle **Akquisevorhaben**. Sofort flexibilisieren!

3. Organisationsstrukturen von Kanzleien

In reinen Internet-Kanzleien wird die **Internet-Chance** zur Kanzleikultur. Der Fokus dort liegt auf dem **technisch unterstützten Management** menschlicher Schicksale.

Schnelle, starke Internetverbindungen sind Pflicht, **geografische Standorte** von Mandant und Anwalt unwichtig. (Ausnahme: In manchen Rechtsgebieten sind

6 Jürgen Beckmann – http://www.mittelstandsberater.de/startseite.html – in einem Telefoninterview am 20. Juli 2012.

7 Vgl. zu „Matching" und „Mismatching" das Kapitel „Durchsetzung".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Anbindungen an einen ICE-Bahnhof oder **Flughafen** wegen zahlreicher gerichtlicher Verhandlungen wichtig). Manche Anwalts-Rechner haben wöchentlich wechselnde **Sicherheitscodes,** stündliche **automatische Backups** und einen **Sicherheitsserver,** der – wie in Science-Fiction-Filmen – irgendwo **vergraben** liegt.

Die Mandantschaft ist **eng segmentiert** und die Anwälte sind alle in **demselben Rechtsgebiet spezialisiert**. Mandantenbefragungen in diesen Kanzleien ergeben ein **belastbares Vertrauensverhältnis** zu den Anwälten und ihren telefonisch gezielt geschulten Mitarbeitern.

Eine auf das Medizinrecht spezialisierte, reine **Internet-Kanzlei** berichtet:

Best Practice

Gutes Marketing ist für uns mehr als nur Akquise. Mandantenzufriedenheit und Weiterempfehlungen sind mindestens ebenso wichtig.

Als Online-Kanzlei akquirieren wir bundesweit hoch spezialisierte Mandate. Wir vertreten ausschließlich geschädigte Patienten und Unfallopfer und lernen 95 % unserer Mandanten nie persönlich kennen. Wir begeistern sie dennoch, wie wir aus den regelmäßigen, natürlich ebenfalls online geführten, detaillierten Befragungen unserer Mandanten wissen. So freuen wir uns über eine durchschnittliche Bewertung mit der Note „sehr gut“ (1,25).

Bereits Seit dem Jahr 2000 bieten wir unseren Mandanten mit der Webakte die Möglichkeit, papierlos mit uns zusammenzuarbeiten. Über eine Million Akten werden über die Sicherheitsserver der Firma eConsult von über 100.000 Anwendern bundesweit und international genutzt.

Für jeden unserer Mandanten legen wir eine eigene Webakte an. Er bekommt einen Benutzernamen und ein Passwort, mit denen er sich, wann immer er will, einloggen kann. Er liest in Echtzeit alle unsere Schreiben und die von Gutachtern, Richtern und der Gegenseite in Ruhe durch.

Uns kann er durch Notizen in dieser Akte Fragen stellen und weitere Informationen geben.

Wir ermitteln schriftlich in kleinen Schritten und ohne jedes Fremdwort, welche Schäden durch ärztliche Fehler oder durch Unfälle entstanden sind und motivieren unsere Mandanten – durch genau diese Kleinschrittigkeit – auch wirklich alle Schäden zu benennen, an die sie vermutlich ohne diese Details und ohne diese einfache Sprache nicht denken würden.

Das technische Verfahren ist inzwischen extrem vereinfacht; die Hochsicherheitsverschlüsselung und das TÜV Siegel lösen Vertrauen aus.

Wir sind bekannt für effiziente Fallbearbeitung, jahrelange Expertise auf einem einzigen Gebiet und ebenso lange persönliche Integrität während der gerichtlichen und außergerichtlichen Verhandlungen. Wir lassen alle unsere Mitarbeiter beständig durch In-house Seminare trainieren.

Dies alles verschafft unseren Mandanten angemessene, am deutschen Markt aber leider eher ungewöhnlich hohe Schadenersatzzahlungen.

Sebastian Quirmbach, Quirmbach & Partner, Montabaur, Tel.: 02602-999690, www.ihr-anwalt.com

Tipp

Eine **reine Internetkanzlei** zu werden, ist vielleicht keine Option für Sie. Dann fangen Sie **klein an:** Überlegen Sie, welche Maßnahmen von den genannten **zu Ihnen passen** könnten. Stellen Sie ein **Gästebuch** ein. Pflegen Sie Ihre **Kundenkartei** und laden Sie alle Mandanten ein, darin etwas über Sie zu schreiben. Diskutieren Sie Wege **Ihre Mandanten zu motivieren**, ein **schriftliches Feedback** für Sie abzugeben

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

4. Webseiten müssen gefunden, nicht nur gepflegt werden

Optimieren Sie noch Ihre Webseite oder werden Sie bereits gefunden? Webseiten sind Geldverschwendung, wenn sie nicht **aufwandslos gefunden** werden. Ihr zukünftiger Mandant kennt Ihren **Namen noch nicht**! Machen Sie deshalb folgenden **Test**: Geben Sie nur Ihren **Beruf**, Ihr **Rechtsgebiet** (evtl. mit Fachanwaltstitel) und Ihren **Ort** ein. Das ist die von über 90 % der Anwaltssucher eingegebene **Reihenfolge bei der Anwaltssuche**, wenn der **Anwaltsname unbekannt** ist.

Sehen Sie sich auf der ersten Seite? Mandanten entscheiden sich für Anwälte auf der ersten Seite! Sie assoziieren sogar die **Qualität der Kanzlei** mit der **prominenten Positionierung bei Google**.

- **Anwaltsverzeichnisse**

Anwaltsverzeichnisse[8] sind inzwischen weit mehr als **bloße Namens- und Adressenlisten!** Sie sind **Multiplikatoren**, die Besucher und Sucher vor allem durch **Aktivitäten** auf diesen Verzeichnisseiten (Artikelveröffentlichungen, Videos) auf die **eigene Webseite** bringen. Durch die Listung Ihrer Kanzlei **in einem solchen Verzeichnis** erreichen Sie nachweislich eine **bedeutend höhere „Klickzahl" auf Ihrer Webseite**. Test it!

- **Google AdWords**

Das sind bezahlte Anzeigen. Bei einer Suche über Google sehen Sie oben (gelb unterlegt) drei Nennungen und rechts viele kleine, vierzeilige **Anzeigen**. Hier werben **Firmen für ihre Produkte**. Welche Anzeige bei Ihrer Suche geschaltet wird, entscheidet ein komplexes System von Google abhängig von Ihrem **Suchwort.** Google platziert genau **entsprechend Ihrem Suchbegriff** das **inhaltlich passende Angebot**. **Jeder Klick** auf eine Google AdWords Anzeige kostet den Auftraggeber Geld, manchmal bis zu mehrere Euro für jeden einzelnen Klick.

Mit Google Adwords „kann man kurzfristig Top-Positionen erreichen. Hier muss man gegenrechnen, ob Adwords nicht vielleicht günstiger sind als eine langfristige SEO Kampagne,[9] deren Erfolg auch immer ungewiss ist. In den meisten Fällen empfiehlt sich eine Kombination aus beidem."[10]

- **Suchmaschinenoptimierung (SEO)**

Die **Auffindbarkeit der Webseite** an prominenter Stelle ist inzwischen (tausende von zusätzlichen Anwaltswebseiten erfordern **Unterscheidungsmerkmale!**) bedeutend **wichtiger als die Webseite selbst**. Das zeigt auch das folgende Beispiel:

---

8 Z. B.: http://www.123recht.net/ – von Anwälten für Anwälte betrieben.

9 SEO (= Search Engine Optimizing) bezeichnet Techniken zur Optimierung der Auffindbarkeit von Webseiten durch Suchmaschinen. Alles, was Ihre Homepage beim Ranking weiter nach vorne bringt, kann helfen: Links zu anderen Homepages, Keywords, wechselnde Inhalte auf der eigenen Homepage und ca. weitere 200 Kriterien. Engagieren Sie Profis dafür.

10 Rechtsanwalt Michael Friedmann – http://www.123recht.net/ – in einem E-Mail Interview mit der Autorin am 4.8.2012.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Eine Rechtsanwaltskanzlei aus München möchte ihr Ranking (Auffindbarkeit in Suchmaschinen) optimieren. Sie stand zunächst auf Position 38 bei den Suchbegriffen „Rechtsanwalt", „München" und „Arbeitsrecht". Die Suchmaschine wirft bei dieser Kombination in dieser Reihenfolge etwa 1.500.000 (!) Positionen aus. Der suchende Probleminhaber ist angesichts dieser **Masse an Möglichkeiten** überfordert und wählt **mangels inhaltlicher Unterscheidungskriterien** die bequemste: eine Kanzlei **auf der ersten Seite.**

Ein **SEO-Spezialist,** Berater dieser Münchner Kanzlei, teilt die **Vorgehensweise** mit:

„Wir haben die Seiten der Kanzlei technisch optimiert, links zu anderen Homepages sowie Google Maps und einige weitere Maßnahmen eingerichtet und konnten dadurch die Kanzlei bei einem sehr starken Wettbewerb (ca. 7000 Rechtsanwälte in München) auf die Seite 2 beim Google Ranking bringen. Durch die zusätzlichen Suchbegriffe „Arbeitsrecht" und „Pasing" (Stadtteil von München) konnten wir die Kanzlei dauerhaft auf Platz 1 Seite 1 etablieren."[11]

Tipp

Viele Wege führen zur **Auffindbarkeit Ihrer Webseite,** auch wenn der Sucher Ihren Namen nicht kennt. Begeben Sie sich zunächst unter die Fittiche eines **Anwaltsverzeichnisses** mit hoher **Eigenaktivität.** Bieten Sie dort „kleine frische Aufsätze" in der **Sprache von Nicht-Juristen** an! Weiter geht's vielleicht durch **ein Image-Video**[12] auf Ihrer eigenen **Webseite** und zugleich auf **Youtube.** Sorgen Sie dafür, dass diese Videos von **Profis** gemacht und jeweils mit **denselben Schlagwörtern** angekündigt werden, die ein **Sucher Ihrer Dienstleistung** angibt! Ein **Schlagwort** ist also nicht „Video" oder „Kanzleipräsentation" sondern **alltägliche Rechtswörter** wie „Unfall", „Kündigung", „Schadenersatz" oder „Versicherung" oder **Problembeschreibungen** wie „Lärmbelästigung Kindergarten", „Mobbing Arbeitsplatz" oder „Reise Mangel".

5. Akquisemöglichkeiten über „Social Media"

Facebook und Twitter galten bis vor kurzem noch als **reine Privat-Plattformen**. Seit **Unternehmen jedoch Facebook entdeckt** haben (oder war das etwa umgekehrt?), ermöglicht diese Plattform auch **Firmenpräsentationen über „Fanpages"**. Der Konkurrent „Google Plus" ist relativ neu am Markt und hat sich von Anfang an nicht nur als reines Freundesnetzwerk verstanden sondern auch Büroanwendungen mit einbezogen. XING ist ein reines **Business-Netzwerk**. Hier ein Überblick über ausgewählte Netzwerke:

11 Jürgen Beckmann – http://www.mittelstandsberater.de/startseite.html – in einem Telefoninterview mit der Autorin Juli 2012. Rechtsgebiet und Stadtteil sind in diesem Beispiel verändert. Externe Berater übernehmen die komplette Unternehmenspräsentation in allen gewünschten und Ziel führenden Foren.

12 Gutes Beispiel für kleine Kanzleien auf http://www.rechthoch3.de/.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

■ **Facebook**

Facebook ist das **größte Netzwerk** weltweit. Es verbindet Privatpersonen und inzwischen auch **Geschäftsbeziehungen** durch ein „Freunde"-Kontaktsystem. Sie haben ein **eigenes Profil** oder / und eine eigene „**Fanpage**" in Ihren **Farben** mit Ihrem **Logo**. Diese „kleine **Webseite"** ist kostenlos und kann zu Ihrer **Webseite verlinkt** werden – und umgekehrt. **Zukünftige Mandanten** machen Sie immer wieder aufmerksam durch **eigene Aktionen**, Fotos, Filme, die Sie „posten" (= einstellen). Freunde können Sie gewinnen, indem Sie die **Aktionen** oder **Bemerkungen** anderer User „gut finden" oder andere User direkt in ihren „Freundeskreis" einladen.

Akquisitorisch noch vollkommen unentdeckt: die humorvolle rechtliche Kommentierung geposteter Fotos, Filme, Berichte anderer: Autopannen, Reiseberichte, eine Glasscherbe im Essen, eine falsche Haarfarbe beim Friseur. Alles, was Sie kommentieren, gelangt auch auf Ihre „Pinnwand" und kann dort von Besuchern nacheinander gelesen werden. Vorsicht: **Wettbewerbsgesetze** greifen auch hier! Ihr Profil kann **zeitweise gesperrt** werden, wenn Sie **Freundeseinladungen an Unbekannte** versenden**,** die sich über die Einladungen beschweren. Anwender: Weltweit ca. 900 Millionen.

■ **Twitter**

Der kostenlose „Micro-Blogging-Dienst" Twitter ist auf **schnelle Kommunikation** zwischen den Nutzern ausgelegt. Etliche **deutschsprachige Anwälte** nutzen diesen Kanal, um sich über juristische Themen auszutauschen und **Nachrichten zu verbreiten.**[13]

Der Vorteil von Twitter ist der „Re-tweet"[14]**:** Mitteilungen werden an das Netzwerk des Empfängers **weitergeleitet.** So kann ein Anwalt, einen **hohen Informationsgehalt seiner Nachricht vorausgesetzt**, nicht nur seine **eigenen Kontakte** (Follower) erreichen, sondern im Falle eines Re-tweets auch **deren Follower** u.s.w. Eine wichtige Mitteilung kann sich so im besten Fall innerhalb von **wenigen Minuten** unter **allen deutschsprachigen Twitternutzern** verbreiten.

Deutschsprachige Anwender: 4,2 Millionen **Twitterati** nach Angaben des Messungsdienstes Comscore.

■ **XING**

Xing ist die größte deutschsprachige Plattform für **geschäftliche Kommunikation** im Internet. Der Nutzen sind die Kontakte zu **Netzwerken Ihrer Zielmandantschaft**. Der **Haupt-Akquisefehler** von Anwälten bei XING ist, sich in Anwaltsnetzwerken aufzuhalten! Gehen Sie in die Netzwerke Ihrer **Zielmandantschaft**. Anwälte tragen

---

13 Microblogging = Blogging in Kurzform. Die Beiträge haben maximal 140 Zeichen. Möchte man Beiträge einer Person lesen, muss man sich als deren „Follower" eintragen. Dann erhält man ihre neusten Kurz-Mitteilungen (Tweets) auf seiner Twitter Homepage angezeigt. Twitter kann auch über das Handy bedient und abgerufen werden; siehe http://www.juratweet.de/.

14 Re-tweet = „zurück zwitschern".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

ihre **Spezialisierungen** ein und hinterlegen maximal drei ihrer **Publikationen** als PDF. Sie geben ihren beruflichen Werdegang, ihre Kenntnisse und ihre Wünsche an („Ich suche"). Maximal 20 unbekannte Personen pro Tag dürfen Sie (XING-Regel) kontaktieren und in Ihre „Kontakte"-Liste einladen. Lassen Sie das Ihre Assistentin jeden Morgen als erstes machen. Verwenden Sie immer denselben Suchbegriff! Laden Sie Niemand zweimal ein. **Großartig für die Akquise** ist, wenn Sie ab 50 **relevante bestätigte Kontakte** haben, können Sie sie alle zu einem selbst organisierten Event (Vortrag oder Kanzleievent) einladen. XING Nutzer erhalten manchmal **Sonderpreise** für den Einstieg bei **Google AdWords**. Der Premium Service kostet 5,55 € im Monat. XING hat weltweit über 12 Millionen Benutzer.

Best Practice

„Wir akquirieren seit Gründung der Kanzlei im Jahr 2006 einen Großteil unserer Mandate über das Internet. Das „Geheimnis" ist: publizieren, publizieren, publizieren! So stellen wir pro Tag durchschnittlich zwei bis drei neue Beiträge ins Internet, darunter teils auch sehr ausführliche. Jeweils etwa die Hälfte unserer Beiträge wird von unseren Anwälten bzw. unseren wissenschaftlichen Mitarbeitern geschrieben.

Die Besucher unserer Internetpräsenz sind zumeist Hersteller, Importeure und auch Händler, die einen eigenen Internet-Handel betreiben. Wir schreiben unsere Beiträge ausschließlich für Unternehmen, an der Beratung von Verbrauchern sind wir nicht interessiert.

Ebenso bemühen wir uns bei unseren Beiträgen um eine verständliche Sprache, da die Texte ja auch verstanden werden sollen.

Seit ca. einem Jahr unterhalten wir eine Facebook-Präsenz mit derzeit um die 6000 „Fans". Wir stellen jedem Facebook-Fan unserer Kanzlei kostenlos ein rechtssicheres Impressum zu Verfügung und stellen dieses über eine elektronische Maske automatisch in seine jeweilige Facebook-Seite ein. Zuletzt gewannen wir dadurch einen italienischen Stoffgroßhandel, deren Onlineshop wir nun rechtlich begleiten.

Unser „Mandantenportal" ist ein exklusiver Bereich, der allein unseren Mandanten vorbehalten ist. Es schafft eine Intensivierung des Mandatsverhältnisses, da wir ihnen in unserem Portal zahlreiche kostenlose Leistungen anbieten – wie z. B. eine automatische Markenrecherche. Außerdem gibt sie diverse Rechtstexte sowie kostenlose Zusatzleistungen und zahlreiche Vergünstigungen bei Kooperationspartnern der IT-Recht Kanzlei. Die hierdurch gewonnene dauerhafte Mandantenbindung ist für uns entscheidend."

Rechtsanwalt Max-Lion Keller, München, www.it-recht-kanzlei.de, Tel.: 089-13014330

Tipp

„Social Media" bietet inzwischen mehr als private Kommunikation. In **Facebook** sollten Sie eine **Fanpage** erstellen lassen, falls Ihre **Wunsch-Mandanten** selbst Facebook nutzen. Laden Sie Ihre Mandanten ein, auch auf Facebook **Kommentare über Ihre Leistungen** abzugeben. **Kontrollieren** Sie diese Kommentare! Youtube – **Videos** erhöhen ebenfalls die Auffindbarkeit Ihrer Webseite. Schreiben Sie in **Jura-Blogs**, richten Sie selbst einen **Blog** ein. Gelungenes **Beispiel** ist der sogar mit dem Grimme Online Award 2011 in der Kategorie "Information" ausgezeichnete „law blog" des Düsseldorfer Rechtsanwalts Udo Vetter.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

6. Internet-Rechtsberatung revolutioniert Abläufe

„*Zum Anwalt? Och nööööö ... Lieber nicht!*" Anwälte sind teuer, schwer erreichbar und lösen **diverse Ängste** aus: Mein Fall ist zu klein, der Weg ist zu weit, der Richter ist bestimmt böse, der Anwalt vielleicht so ein Besserwisser und sicher von diesem Fall gelangweilt ...

Vielen **Probleminhabern,** vor allem Privatklientel, kommt die **Internet-Rechtsberatung** gerade recht.

- **Online Rechtsberatungen haben viele Vorteile für den Mandanten. Sie:**
  - sind **7 x 24 Stunden** pro Woche für den Mandanten da,
  - sichern zunächst **Anonymität,**
  - sichern ihm **ständig verfügbare Informationen,**
  - bieten Einblick in die **Honorarentwicklung** und deren Basis ,
  - ermöglichen größte **zeitliche und räumliche Flexibilität,**
  - bringen ihm die oft **sofortige Beantwortung** seiner Frage,
  - ersparen ihm **gruselige Anrufbeantworter-Texte** auf dem Anwaltstelefon,
  - ersparen ihm fachlich **vor sich hin murmelnde Rechtsanwälte,**
  - sind oft durch SSL-Verbindungen **sicherer als E-Mails** oder **Papier.**
- **Online Rechtsberatungen haben Vorteile für den Anwalt. Sie:**
  - blockieren in der Kanzlei kein Telefon,
  - machen ein „kundengerechtes" Anwaltsbüro unnötig,
  - machen den Anwalt geografisch unabhängig,
  - entspannen die Terminlage im Büro,
  - sparen Zeit durch E-Mail Unterlagenversendung,
  - ersparen ihm hohe Personal- und Mietkosten,
  - können der Beginn einer längeren Geschäftsbeziehung sein.

Zahlreiche **Online-Rechtsberatungs-Portale** konkurrieren inzwischen auf dem Markt. „Als Ergänzung zum persönlichen Beratungsgespräch kann eine Online-Beratung durchaus **Vorteile** haben",[15] ein Service „rund um die Uhr", Festpreis um € 50,– (z. T. sogar ab € 20,–) für eine Erstberatung und oft ausführliche Antworten machen aus **Mandantensicht die Portale attraktiv.**

Auf manchen Portalen wie www.frag-einen-anwalt.de oder www.answer24.de **bestimmen die Mandanten den Preis**, den sie für eine Antwort bereit sind zu zahlen. Wer zu diesem Preis antworten möchte, antwortet. Oft antworten sehr junge Anwälte, „die sich noch ihre Nische suchen innerhalb von wenigen Stunden".[16] Aller-

15 Peggy Fiebig, Bundesrechtsanwaltskammer, in *Henrik Wieduwilt*, „Zum Anwalt surfen", FAZ v. 21.6.2009.

16 Conny Leuschner vom Anwaltsverzeichnis Foris, in *Henrik Wieduwilt* „Zum Anwalt surfen", FAZ v. 21.6.2009

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

dings ist Vorsicht geboten: Weicht der Fall auch nur etwas vom Standard ab, kann die Beratung schief gehen.[17]

Tipp

In der Regel sind diese Portale für Anwälte nicht lukrativ. Allerdings zählt für sie das **Marketing:** Einerseits können sie sich auf der Webseite der Anbieter mit einem **Profil** darstellen, andererseits durch Beantwortung von Fragen direkt **Mandate akquirieren** und außerdem auf **Bewertungen** verweisen, die sie als **direktes Feedback** („hilfreich", „nicht hilfreich" oder sogar „Volltext") für ihre Beratungen bekommen. Für ihre Listung zahlen Anwälte je nach Portal um die € 200,–/Jahr.

Online-Rechtsberatung ist **als Akquiseinstrument** eher umstritten: Viele **Einzelfallmandate** ohne weiter führendes Potenzial, die **geringe Frustrationstoleranz** mancher Anfrager und der beständig lauernde Eindruck von **„Dumping"** nach außen als auch die **objektive Unterbezahlung** deuten eher auf **fehlende langfristige Perspektiven**.

7. Reputation ist verletzungsanfällig

Langsam optimiert – schnell ruiniert! Reputation ist durch das Internet verletzungsanfälliger geworden. Daher lohnt sich für viele Kanzleien die **Kontrolle ihrer Reputation** durch das **Reputations-„Monitoring"**.

Meldungen, Andeutungen, Berichte, die **mittelbar oder unmittelbar** Ihre Kanzlei bzw. Ihre Person betreffen, werden „gescannt", **Falschmeldungen** gelöscht, **Bedrohungen** beseitigt, **Daten** aktualisiert, deren **Änderung** überwacht, **Einträge** in Blogs kommentiert und **Diskussionen** ergänzt. Unzufriedene Mandanten können sehr leicht – und völlig **unabhängig von der tatsächlichen „Mitschuld" ihres Anwalts** – in Foren, Blogs und Bewertungsportalen dauerhaft das (Internet-) Image einer Kanzlei beschädigen. Das gefährdet, sofern die „gepostete" Kritik **unkommentiert** bleibt, den wirtschaftlichen Erfolg.

Aktives „Monitoring" heißt die Lösung. Sie wird auch von **Profis** angeboten („Online Reputation Management") und kümmert sich auch um die **aktive und kongruente Positionierung** der Aktivitäten einer Kanzlei, z. B. durch tagesaktuelle **Urteile**, einen verschlüsselten **Mandantenbereich** (wird als Bonus verstanden), attraktive **Schlagwörter, die „Wochenschau"** (aktuelle Videobotschaften zu aktuellen Rechtsthemen), ständig aktualisierte **Fotos** oder durch Kommentare von **Presseberichten**.

17 Vgl. Peggy Fiebig, Bundesrechtsanwaltskammer, in *Henrik Wieduwilt*, „Zum Anwalt surfen", FAZ v. 21.6.2009.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Die Reputation, die eine Kanzlei **ohne Internet erwarb**, zeigt sich im Internet auch. Beide Auftritte sollen sich **ergänzen und zueinander passen**. Mandanten honorieren diese Art von **Kongruenz besonders nachhaltig**, wie das folgende Beispiel zeigt:

Best Practice

„Wir können durch mehrere gezielte online Marketingmaßnahmen eine deutlich zunehmende Resonanz feststellen. Diese dürfte bei etwa 30–40 % liegen. Nachdem wir zuvor 10–15 Mandatsanfragen täglich verzeichnen konnten, sind es nun häufig 20 oder mehr.

Wir nehmen aus unterschiedlichen Gründen nicht alle als Mandat an. Insbesondere scheint sich auswirken, dass wir fast täglich die von uns erzielten Prozesserfolge mit den dazu gehörigen Aktenzeichen und darüber hinaus zahlreiche Pressebulletins veröffentlichen. Diese Berichte werden mit populären und häufig gesuchten Schlagwörtern betitelt („Fehlgeschlagene Schönheitsoperation", „Spritze von Aushilfspfleger" etc.).

Bei diesen Marketingmaßnahmen dürfte es sich allerdings nur um einen Mosaikstein des Erfolges handeln. Meine fast 20-jährige, durchaus anstrengende Aufbauarbeit, die Spezialisierung auf ein „Nischenprodukt", die systematische Weiterbildung sämtlicher juristischer Mitarbeiter, ausgedrückt u. a. in Zusatzqualifikationen und meine regelmäßigen Vorträge seit der „Gründerzeit" haben gewiss den Löwenanteil an der Reputation unserer Kanzlei.

Gerade Opfer von medizinischen Behandlungsfehlern sind besonders kritisch bei Suche und Auswahl des geeigneten, kompetenten Rechtsvertreters. Sie recherchieren lange in Presse, Umfeld und Internet und vergleichen Anwälte durch direkte Rücksprachen oder durch die Erfahrungen von Verbänden, Krankenkassen etc.

Unsere Leistungen werden hauptsächlich durch unsere Mandanten selbst und durch Patientenstellen weiter getragen. Krankenkassen, Versicherungsunternehmen, Betroffenenverbände, Verbraucherzentralen, Journalisten, vor allem aber Anwaltskollegen, Mediziner und Gutachter erweisen sich ebenfalls als effiziente Multiplikatoren.

Wir sprechen in unseren Fallbeschreibungen und im direkten Kontakt die Sprache unserer Mandanten, die in unseren regelmäßigen Mandantenbefragungen vor allem unsere Menschlichkeit und Hilfsbereitschaft erwähnen."

Dr. Dirk C. Ciper LLM, Fachanwalt für Medizinrecht, Berlin, Düsseldorf, Tel.: 030-8532064 oder 0211-556207

Tipp

Ihre **Online-Reputation** stützt oder stürzt Ihre **„live"-Reputation**; im Idealfall sind beide Auftritte **kongruent,** vermitteln also **dieselben Werte**: Verlässlichkeit, Punktgenauigkeit, Verständlichkeit, Servicebereitschaft. Sobald einer Ihrer Werte im Internet **torpediert** wird, auch **durch Kleinigkeiten**, bekommt auch Ihr „live"-Image Risse.

Etablieren Sie ein **„Monitoring"**! Auch der kleinste Mandantenkommentar wird durch Sie oder Ihre Mitarbeiter **kommentiert**, auch positiv durch **Dank** und **weitere Beispiele**! Oft lohnt sich bei einer „genörgelten" Kritik ein **direkter Kommentar durch Ihre Kanzlei nicht.** Als sinnreicher hat es sich erwiesen, **regelmäßige positive Meldungen** zu „posten" statt die negativen durch einen Kommentar **aufzubauschen.**

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

II. Ist Ihre Webseite K _ R _ E _ A _ T _ I _ V?

Ist Ihre Webseite eigentlich kreativ? Nein? Sollte sie aber sein! Der Besucher soll verleitet werden, **lange zu bleiben und schnell und oft wieder zu kommen.** Er soll ein Lieblingsgast sein. Ihre **KREATIV**-Checkliste wird ihn dazu bewegen.

- **K**
  - **Kontaktdaten** sofort auffindbar?
  - **Kostenlose** Downloads, Checklisten, Artikel, Newsletter, Urteile, Blogs?
  - **Klar** aufgebaut und übersichtlich: Wo ist was? Schrift groß genug?
  - **Kritik** und Lob schriftlich möglich? Feedback-Formular? Protokoll-E-Mail an den Sender?
  - **Kompetenz** kommuniziert? (Veröffentlichungen Referenzen, Seminare, Gästebuch)
  - **Kontrolle** der Zugriffszahlen eingerichtet?

Best Practice

„Durch „Google analytics" (bereits vor 6 Jahren kostenlos installiert) beobachten wir akribisch das Verhalten unserer Webseitenbesucher. Die Ergebnisse werten wir sorgfältig aus. Wir überarbeiten unsere Webseite nach diesen Ergebnissen etwa alle zwei Jahre komplett neu.

Seit Beginn 2012 kommen 70 % unserer neuen Mandanten über die Webseite zu uns. Im April 2012 hatten wir im Ganzen 1422 Besucher, die 3900-mal eine unserer Inhaltsseiten aufriefen. 72 % dieser April-Besucher waren erstmals zu Gast. Wir ermitteln auch die Wirksamkeit der eingegebenen Keywords. Von den Aprilbesuchern gaben 96 Personen die Nachnamen der Partner an („Lyck" + „Pätzold"), 30 lediglich die beiden Begriffe „Facebook" + „Arzt".

Wir haben seit kurzem einen Blog in die Webseite eingebunden; dort veröffentlichen wir regelmäßig kurze, verständliche Gerichts-Entscheidungen oder auch Marketing-Anforderungen an Arztpraxen.

Unser eigener „You-Tube-Channel" fasst in 10–20 Kurzfilmen (Zahl variiert ständig, und immer kommen neue Filme dazu) in einfachster Sprache unser Angebot zusammen."

Rechtsanwältin Katri Helena Lyck, Lyck & Pätzold Medizinanwälte, Bad Homburg, Tel.: 06172- 139960

- **R**
  - **Rechtsgebiets-**Nutzen eher erklärt als das Rechtsgebiet?
  - **Reputation** durch Kundenstimmen, Gästebuch, Vorträge, namhafte Mandate erläutert?
  - **Rundschreiben** bereitgestellt in eigener Rubrik?
  - **Rubriken** auch zum Mitmachen eingestellt?
- **E**
  - **Einfache** Navigation, ohne auf die Startseite zurück zu müssen? Stichworte?
  - **Emotionale** Ansprache? Sprache der Zielgruppe? Farben, Bildsprache, Symbole, Motive?
- **A**
  - **Auffindbar** (SEO)?
  - **Attraktiv?** Anschaulich?

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

- **Aktuell?** Tagesaktuelle Kommentare?
- **Anwälte** mit Foto, Kompetenzen, Leitspruch und Kontaktdaten, besonders E-Mail-Adresse?
- **Assistentinnen** bei der Arbeit fotografiert? Mit Namen, E-Mail-Adresse und Leitspruch?
- **Anfahrtsskizzen** eindeutig? (nicht aus Google Maps kopieren!)
- **Abonnement** Ihres Newsletter möglich per RSS-Feed?[18]
- **Anfrageformular** sendet automatisch eine Kopie an den Anfrager?

■ **T**

- **Texte** enthalten Nutzen der Leser? Verständlich? Juristenvokabular und Bleiwüsten abgeschafft?
- **Taktik**: Aufmachung für Suchmaschinen optimiert und für Leser attraktiv?

■ **I**

- **Innovativ?** Prospektlyrik vermieden? Moderner Anstrich?
- **Informationen** sofort auffindbar? Sexy aufgemacht? Kostenlos? regelmäßig Neues?

■ **V**

- **Verständliche** Texte?
- **Videos** eingestellt?
- **Vortragskalender veröffentlicht?**
- **Vernetzung** mit anderen Seiten, „Social Media", Facebook-Button, Links zu Vereinen, etc.
- **Veröffentlichen**: Presseliste, Aufsatzliste, Buch, Stellungnahmen, Manuskripte.

Erfolgstipps

- **Telefonservice** besonders geschult? Erstanrufer vergleichen mit dem **Online-Eindruck**!
- Ihre Webseite muss **gefunden und gepflegt**, nicht nur gemacht werden!
- Gehen Sie in **soziale Netze**, wenn Ihre Wunschmandanten das auch tun!
- Erarbeiten Sie sich eine **Online-Reputation**, pflegen und **kontrollieren** Sie sie!
- Gestalten Sie Ihre Webseite **K _ R _ E _ A _ T _ I _ V!**

18 RSS = engl. Really Simple Syndication speichert Artikel einer Webseite oder dessen Kurzbeschreibung und stellt sie maschinenlesbar bereit, wird vor allem für Blogs und für Newsletter verwendet.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Public Relations

100 % indirekte Akquise

Erfolgreiche Anwälte überdenken ihre **öffentliche Wirkung** nicht erst, wenn Umsätze zurückgehen, sondern bereits, wenn sie kurz davor sind, den ersten **Umsatz zu generieren**. Sie greifen zu diesem Zweck auf **drei Kategorien von Öffentlichkeitsarbeit** zurück:

- **Marketing**[1] klärt eine bestimmte Zielklientel durch bedarfsgerechte Vorträge, Artikel, In-house Veranstaltungen und Inhalte auf der Webseite darüber auf, was der Anwalt kann.
- **Werbung**[2] etabliert öffentlich platzierte, bezahlte, sichtbare bzw. hörbare Anzeigen, Plakate, Podcasts, Werbeaufschriften auf Fenstern, Autos, Einkaufswagen, Laternenmasten, Schirmen und Fahrradständern, durch Anzeigen, Weihnachts- und Grußkarten, Flyer, Broschüren, Radio- Kino- und Internetspots.
- **Public Relations** etabliert Methoden, durch die sich **andere** über die **Leistung der Kanzlei** äußern. Pressekontakte, Pressekonferenzen, Kolumnen, Interviews, Kriseninterventionen. PR fördert das Sprechen anderer über die Kanzlei.

Damit letzteres auch bei **prominenten Mandanten** oder besonders **imageträchtigen Mandaten** der Fall ist, bekommen diese Gruppen **Litigation**[3]**-PR-Agenturen** zur Seite gestellt. Sie entwerfen mit dem Anwalt zusammen **PR-Strategien.**

Anwälte aktivieren also ihre Medienarbeit in alle **strategisch sinnvollen Richtungen**: Kulturelle **Veranstaltungen**, Reim-Reden bei **Karnevalssitzungen**, **pro bono Mandate** (die Rechtsgeschichte schreiben) sowie besonderes **soziales Engagement** und **Sponsoring,** über das Medien berichten, tragen ebenfalls dazu bei, dass andere über die anwaltlichen Leistungen reden.

Dieses Kapitel wird in zwei Abschnitten Ideen liefern, durch die Sie Ihre **Medienarbeit neu einrichten, intensivieren** oder in **Spezialfällen zur Imagewerbung** nutzen können.

I. Eine Kanzlei ohne PR ist wie ein Klavier ohne Tasten

II. Litigation-PR: Öffentlicher Druck kann das Recht lenken

1 Vgl. das Kapitel „Kanzleimarketing".

2 Vgl. das Kapitel „Werbemaßnahmen".

3 „Litigation-PR = prozessbegleitende Kommunikation bzw. Öffentlichkeitsarbeit.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

I. Eine Kanzlei ohne PR ist wie ein Klavier ohne Tasten

Tue Gutes – und lass andere darüber reden! Dies könnte das Motto von Public Relations sein. Als Untergruppe des **Kanzleimarketings** erzeugt eine kluge PR **langfristige, breit gestreute Imagegewinne.**

Eine **PR-Strategie** ist darauf ausgerichtet, dass andere als der Anwalt selbst **über den Anwalt reden.** Journalisten und viele andere Multiplikatoren agieren an der Schnittstelle zwischen **Kanzlei und Öffentlichkeit**: Redakteure, Richter, Gegner, Verbände, Staatsanwaltschaften, Vereine, Behörden, Mandanten, Mitarbeiter, Vermieter und viele andere **sprechen über Anwälte.** Sie sind längst nicht alle mit diesen **persönlich in Kontakt,** sondern lesen und hören nur über sie. Wenn das geschieht, ist die **Medienarbeit gut.**

Eine **Kanzlei ohne Medienarbeit** riskiert, dass über **ihre Kompetenzen nicht außerhalb des Hauses geredet** wird. Wenn das wiederum geschieht, beginnen Anwälte, selber ihre Kompetenzen zu erklären. Da sie das nicht gelernt haben, geraten **Statements in eigener Sache** in aller Regel zu **angeberisch**, zu **kompliziert** oder zu **schüchtern**.

Eine eigene Medienarbeit lohnt sich, auch wenn sie **Profis engagieren**. Freiberufliche **Texter** oder gar – wie in Großkanzleien üblich – eigene **PR-Mitarbeiter** kosten weit weniger Geld als sie einbringen.

Hier sind einige Tipps, durch die Sie Ihre PR-Arbeit – selbst oder durch Profis – optimieren können:

- Wählen Sie als **„Pressesprecher"** Ihrer Kanzlei eine **Plaudertasche**: kommunikativ, eloquent, sympathische Ausstrahlung, angstfrei, aktiv und themensicher.
- Suchen Sie **Themen** aus, auf die **Journalisten anspringen**. Das sind entweder solche, durch die sie ihre Zeitungen verkaufen (hoher **Lesernutzen**) oder die in ihr **Spezial-Thema passen.** Interessant sind Rechtsthemen, die den Leser oder Hörer direkt oder indirekt **beeinflussen**, **bedrohen**, **bestätigen** oder **einschränken**.
- Erstellen Sie **Medieninformationen** (Pressemitteilungen, Pressemappen), die die **Interessen der Medien bedienen**. Sagen Sie nicht zuerst, was Sie (gemacht) haben, sondern was daraus der **Nutzen** für die Leser ist.
- Mieten Sie **Profi-Texter** und bieten Sie ihnen ein **effizientes Briefing** – sonst sind auch sie machtlos!
- Bieten Sie **fertige E-Mail-Interviews** an, sobald in Ihrem Rechtsgebiet relevante Neuerungen auftauchen.
- Seien **Sie schneller, verbindlicher, kreativer und unnachgiebiger** als Ihre Konkurrenz!
- **Kommentieren** Sie auf Facebook alle greifbaren Events und privaten Postings aus **Rechtssicht**! Das ist bislang ein völlig unentdecktes Feld – **besonders für Allrounder**: Privat gepostete Fotos von Unfällen, gequälten Tieren, Randale im Fußballstadion, Urlaubsfotos von Kakerlaken in der Dusche, ungesicherten

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Zäunen in Kindertagesstätten, Konzertverschiebungen, fristlosen Kündigungen, falscher Haarfarbe beim Friseur etc. rufen geradezu nach einer **rechtlichen Einordnung**.

- Fassen Sie sich kurz. Bringen Ihre Aussagen zu **komplizierten Rechtsthemen** auf den Punkt – damit Ihre Kanzlei auch **zitiert wird**.
- Kommentieren Sie die **aktuelle Gesetzgebung** alle zwei Wochen unter **Suchmaschinenoptimierter Überschrift** auf Youtube, Ihrer Webseite und auf Ihrer Facebook-Fanpage. Diese Botschaften haben alle dasselbe Intro: Logo Ihrer Kanzlei + Musik + Überschrift für diese Reihe. Die **Filme** sollen sich sehen lassen können.
- Organisieren Sie selbst **Umfragen** in der Branche, in der Ihr Rechtsrat benötigt wird. Veröffentlichen Sie die Ergebnisse auf Ihrer Webseite (Sucher müssen es dort wiederfinden) und bieten Sie die **Ergebnisse in relevanten Medien** an!
- Gewinnen Sie die Macher von **Rechtsberatungshotlines** für sich. Werden Sie dort **Rechtsexperte**.
- Ermitteln Sie die **Spezialisierung von Journalisten** und segmentieren Sie Ihre Informationen **nach Branchen**.
- **Fachartikel** stützen Ihre **Reputation**! Werden Sie niemals müde, sich bei Fachmagazinen vorzustellen. Anwaltliche Beiträge sind gefragt, solange sie **nützlich und verständlich** für die User sind.

II. Litigation-PR: Öffentlicher Druck kann das Recht lenken[4]

Kriminelle Manager, gefeuerte Kassiererinnen, prominente Vergewaltiger, betrogene Anleger, mordverdächtige amerikanische Kindermädchen in Italien und Veranstalter von Massen-Facebook-Parties haben mindestens **zwei Gemeinsamkeiten**: Sie haben

- eine **breite Öffentlichkeit** für oder gegen sich, und das sowohl im laufenden **Prozess** als auch vorher und nachher sowie
- Anwälte, die **mit dieser Öffentlichkeit rechnen** und daher mit **Litigation-PR-Beratern** zusammen arbeiten.

Beispiel

„Öffentlicher Druck kann das Recht lenken“[5] titelte die FAZ im Oktober 2011 über den Freispruch im so genannten „Amanda-Prozess“: die Angeklagte war das amerikanische Mädchen Amanda Knox, Austauschstudentin in Perugia/Italien. Im ersten Verfahren war sie zu **26 Jahren Gefängnis** verurteilt und im **Berufungsverfahren zwei Jahre später frei gesprochen** worden.

4 Jörg Bremer, „Freispruch, keine Klärung“, http://www.FAZ.net/ v. 3.10.2011 über die Rolle von Litigation-PR in deutschen Gerichtssälen.

5 Jörg Bremer, „Freispruch, keine Klärung“, http://www.FAZ.net/ v. 3.10.2011.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Sie offenbarte der Öffentlichkeit in dieser Zeit einen **vollständigen Imagewechsel** und mutierte vom sexbesessenen „Engel mit den Eisaugen“ zum lieben, neugierigen und sehr sportlichen amerikanischen Mittelklasse-Traum, der unschuldig von der anti-amerikanisch eingestellten Justiz Italiens gequält wurde.

Hinter diesem Imagewechsel stand eine **perfekt inszenierte Kampagne** von Litigation-PR, die erstmals durch diesen Fall eine **breitere deutsche Öffentlichkeit** erreichte.

1. Litigation-PR – viel gerühmt und wenig bekannt

Litigation-PR ist ein Hilfsmittel. Sie stellt einen **Imagegewinn** und eine **langfristige Reputation** des Anwalts und **seines Mandanten** sicher. Wer einmal einen **Litigation-PR-Berater** engagiert hat, **tut es wieder**. Bislang engagieren **deutsche und österreichische Kanzleien** einen Litigation-PR-Berater in (einer oder in einer Kombination der) folgenden Situationen:

- Der Mandant sieht sich **seit der Veröffentlichung** eines Vorwurfs einer **medialen Schlammschlacht** gegenüber und befürchtet **massive Imageschäden** für sich und sein Unternehmen.
- Die **Presseabteilung des Unternehmens** eines **Mandanten** ist ängstlich. Sie handelt bei **strafrechtlichen Vorwürfen** zunächst nur **nach innen, viel zu langsam und defensiv**. Sie wirkt wie ein langsamer **Tanker** gegen das **Speedboot** der Staatsanwaltschaft.
- Der Mandant plant **unpopuläre Managemententscheidungen** wie Fusionen oder Massenentlassungen.
- Der Mandant löst eine breit gefächerte, **positive, öffentliche Identifikation** mit einem Wertekodex aus: Medien, Verbände, Kommunen, Privatorganisationen rücken zusammen und beziehen Stellung im Kampf „Klein gegen Groß“ oder „Gut gegen Böse“.
- Die verfassungsmäßig **garantierte Unschuldsvermutung** ist lange vor Verfahrensbeginn durch **Verdachtsberichterstattung** in den Hintergrund gerückt oder **ganz verschwunden.**
- Anwälte sind im **Umgang mit Medien unerfahren** oder komplett ungeeignet und reden sich in Anwesenheit von Presse und sogar im **geplanten Interview** um Kopf und Kragen.
- Der Mandant (oder die ihn vertretende Organisation) **zahlt die PR Berater.**

Auch **Bedenken** lassen sich derzeit **gegen Litigation-PR** ausmachen. **Deutsche Anwälte**

- **wissen nicht**, dass es so etwas in Deutschland gibt,
- haben in Deutschlang **wenig Vergleichsmöglichkeiten** bei Anbietern,
- überzeugen ihre Mandanten nicht davon oder **raten selbst ab** („zu aufwändig“),
- können das **Ergebnis nicht garantieren,**
- scheuen die **weiteren Kosten,**

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

- haben **Imagebefürchtungen**: Mandant und Öffentlichkeit bewerten nicht mehr die Arbeit des Anwalts, sondern eher die der Öffentlichkeitsarbeit,
- glauben, nicht, dass **deutsche Gerichte maßgeblich beeinflussbar sind** (anders als das Jury-System mit Laienrichtern in USA),
- möchten sich **nicht mit Staatsanwälten auf eine Stufe stellen** und die Presse offensiv einbinden, sondern bevorzugen die „ehrliche Konfrontation" mit dem Rechtsstaat (besonders Strafverteidiger).

In Deutschland war Litigation-PR bereits behilflich bei der **schnellen Beilegung** von gerichtlich oder vorgerichtlich ausgetragenen **Konflikten**. Hier einige **Ergebnis-Beispiele**:[6]

- **Banken entschädigen** Mittelständler oder Kommunen, die durch ihre Finanzprodukte geschädigt wurden.
- Hersteller fehlerhafter Produkte **einigen sich mit ihren geschädigten Kundengruppen.**
- **Umweltfrevler entschädigen Betroffene** oder lassen von ihren umweltschädlichen Bauvorhaben ab.
- Staatsanwälte müssen ihre **Ermittlungen einstellen** oder in eine andere Richtung lenken.
- **Patentstreitigkeiten** zwischen Unternehmen werden früher beigelegt.
- Arbeitgeber hören auf, **Mitarbeiter zu bespitzeln** oder abzuhören.
- Behörden müssen erkennbar **absurde Entscheidungen zurücknehmen.**

2. Anwälte brauchen Litigation-PR

Dass große PR-Agenturen Juristen anheuern, ist nichts Neues. Umgekehrt jedoch war das bis vor kurzem **in Deutschland weitgehend unbekannt**. Anwälte hatten erstmals „die Verbindung von professioneller Medienarbeit und Mandantenakquise"[7] erkannt, als Kleinanleger anfingen, im großen Stil **Anwälte zu engagieren**. Die ersten **Berichte einer PR-Agentur** hatten die Geprellten wach gerüttelt und zusammen geschweißt. Sie wurden nun zu „großen Opfergruppen, die … in Kameras jammerten und vor den Gerichten Plakate schwenkten."[8] Dadurch erhielten Anwälte plötzlich ungleich mehr **Aufmerksamkeit**. Beinahe täglich wurden sie **interviewt,** um Meinung gefragt und von **weiteren Mandanten aufgesucht**.

---

6 Aufzählung von Uwe Wolff, „Das Recht zu kommunizieren", zitiert nach http://blog.sympra.de/2010/01/15/litigation-pr-das-recht-zu-kommunizieren/.

7 PR-Berater Stephan Holzinger in: „Manipulation im Gerichtssaal", FAZ.net.de v. 19.9.2010.

8 Melanie Amann, „Manipulation im Gerichtssaal", http://www.FAZ.net./ v. 19.9.2010 über die Rolle von Litigation-PR.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Die Arbeit von **Litigation-PR-Agenturen** kanalisiert die öffentliche Meinung und hat zum Ziel, durch **öffentlichen Druck** das Recht in die gewünschte Richtung zu lenken. Dieses Ziel **eint Unterstützer und auch bezahlte PR-Vertreter** oben genannter Mandantengruppen.

Vor allem Wirtschaftstrafrechtler brauchen Litigation-PR. Gerade Manager von Großunternehmen und Banker stehen seit 2008 unter besonderer **Beobachtung von Strafverfolgungsbehörden**. Die Öffentlichkeit reagiert äußerst **empfindlich** auf jegliche **justiziable und nicht justiziable Verfehlung von Managern.** Der **Imageschaden durch Wirtschaftskriminalität** geht in die Millionen; der langfristige **öffentliche Vertrauensverlust** ist nicht bezifferbar.

Wenn eine solche Straftat öffentlich wird, kann der Anwalt mit seinen eigenen Kommunikationsmitteln so gut wie nie **negative Publicity vermeiden**. Selbst nach einem Freispruch bleibt an der betroffenen Person und vor allem an seinem Unternehmen ein **negativer Beigeschmack**.

Hier setzt **Litigation-PR** an: Sie wird verstanden als bewusst gesteuerte und **mittelbar kommunizierte Beeinflussung des Verfahrens und der Öffentlichkeit.** In vielen spektakulären Gerichtsfällen ziehen **PR-Strategen im Hintergrund die Fäden**. „Manipulation im Gerichtssaal“[9] ist eine häufig diagnostizierte Begleiterscheinung davon. Richter und Staatsanwälte sind nicht minder **beeindruckt**.

3. „Als das Wünschen noch geholfen hat“ – der Mythos vom unabhängigen Richter

Das Dogma der richterlichen Unabhängigkeit entspringt der rechtsphilosophischen Idee von dem „gerechten Dritten“, der „unvoreingenommen“ und mit Abstand einen Streit schlichten und gerechte Urteile fällen könne.

Unbefangenheit ist jedoch **gehirnphysiologisch gesehen unmöglich**: auch Richter sind ausgestattet mit einem **Wahrnehmungsfilter,** der jede **objektiv wahrnehmbare Information** durch ein **subjektives Raster** filtert. Dieses wiederum ist gekoppelt an höchst **individuelle Werte** und **Lerngewohnheiten**, die auch ihr Inhaber nicht ausschalten kann.

Wahrnehmungsphysiologisch sind **Einflüsse aus Akten**, **Zeugenvernehmungen**, **äußeren Bedingungen** und **berichtenden Medien** gleichrangig. Sie sind alle **objektiv vorhanden** und werden **subjektiv verwertet**. Die amerikanischen Versuche, die Jury unter „Wahrnehmungs-Quarantäne“ zu stellen, um ihren Objektivität zu gewährleisten, belegen dies eindrucksvoll.

Gerade Staatsanwälte haben alle Macht, **Vorverurteilungen systematisch zu lenken** und sehen sich bei Strafverfahren in einer **Anklagelinie mit den Boule-**

9 Melanie Amann, „Manipulation im Gerichtssaal“, http://www.FAZ.net./ v. 19.9.2010 über die Rolle von Litigation-PR im Fall „Emmely“.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

vardblättern („Volkes Stimme"). Sie signalisieren allein dadurch bereits eine **engere Bindung** und einen **leichteren Zugang zu Journalisten**.

Die meisten Strafverteidiger (und viele Kollegen aus anderen Rechtsgebieten) sind meist zu schwach, um dagegen anzugehen. Sie scheuen **aktiv eingeleitete** Pressekontakte. Sie sollten in dieser Hinsicht **von Staatsanwälten lernen** und über eine **Änderung der Machtverhältnisse** nachdenken.

Erfolgstipps

- „Public Relations" = **andere sprechen über meine Arbeit**. Bringen Sie sie dazu!
- Richten Sie ein **PR-Konzept** ein. Beliefern Sie relevante Multiplikatoren mit Informationen!
- Bieten Sie sich für **Interviews und Stellungnahmen** aktiv an!
- Engagieren Sie freiberufliche **Texter, PR-Agenturen** oder sogar eigene **PR-Mitarbeiter!**
- Erwägen Sie **Litigation-PR** bei imageträchtigen Mandaten oder prominenten Mandanten!

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Qualität

100 % indirekte Akquise

„*Qualität ist das beste Rezept*.“[1] Nicht nur der introvertierte Pudding-Milliardär Oetker schwärmte mitsamt Millionen erleichterter Nachkriegs-Hausfrauen und – eine Generation später – mitsamt Abermillionen begeisterter Tiefkühl-Pizza-Esser von dieser Erfolgsformel, sondern mit ihm – wenn auch aus anderen Gründen – viele **Anwälte** und vor allem **deren Kunden**.

Nicht erst seit dem Wirtschaftswunder der 50er und 60er Jahre bezeichnet „Qualität“ eine aus Kundensicht stets eher **intuitive** und **selten präzise messbare** Größe. Kunden müssen nicht fachlich **spezifizieren**, was sie unter „Qualität“ verstehen, um **Qualität beurteilen** zu können, denn sie sind die **Käufer**.

Dieses Kapitel versteht sich als **Entscheidungshilfe für Anwälte**. **Wessen Qualitätskriterien** soll die anwaltliche Leistung erfüllen? Und **wie geht das**? Und: Wie steht es mit der **Akquise-Qualität** in Ihrer Kanzlei?

I. Qualität – eine Frage der Wahrnehmung[2]
II. Qualität liefern heißt: Bedarf erkennen
III. Die große Qualitäts-Checkliste für Ihre Akquise

I. Qualität – eine Frage der Wahrnehmung

Kunden-Urteile über Produktqualitäten werden fast **ausnahmslos subjektiv** gefällt, entscheiden dennoch allein über den **Erfolg eines Produktes** und kennen nur zwei Folgen: „kaufen“ oder „nicht kaufen“.

Der **Macher eines Autos** hält **Sachleistungen**, wie etwa Kennzahlen, Herstellungsmodus, Sicherheitsgarantien, Motorleistung, Umweltverträglichkeit, beheizbare Rückspiegel sowie weitere Details der Ingenieurskunst, für Qualitätskennzeichen. Der **Käufer eines Autos** dagegen verbindet mit dem Kauf **persönliche Werte,** wie etwa Familienfreundlichkeit, Image, Genuss oder Bedienfreundlichkeit. Selbst wenn Letzterer wollte, könnte er **sachliche Qualitätskriterien nicht objektiv bewerten** oder schlüssig vergleichen.

Dasselbe gilt in besonderem Maße für **nicht anfassbare, hoch erklärungsbedürftige Produkte wie die anwaltliche Dienstleistung**. Mandanten können die

1 Werbeslogan Dr. Oetker, 1980.
2 *Hommerich/Kilian*, „Qualität – eine Frage der Wahrnehmung“, AnwBl 11/2008, S. 784.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Qualität anwaltlicher Arbeit nicht in „der Sache“ beurteilen und schauen – mangels Paragrafenkenntnis – auf **kommunikative Details der Mandatsbearbeitung**. Manche Anwälte dagegen möchten ihre Qualität keinesfalls **losgelöst von ihren Rechtskenntnissen** definieren und schauen daher – mangels Empathie – auf eine **Optimierung** derselben durch **juristische Vorträge, Fachanwaltskurse** und monatelange **Rechtsprechungslektüre** in orangefarbenen Fachzeitschriften.

Dass diese beiden „**Qualitätserwartungen**“ sich irgendwann zufällig treffen, ist ungefähr so wahrscheinlich wie eine physische Begegnung von Rhein und Weser.

II. Qualität liefern heißt: Bedarf erkennen und decken

Wo Mandanten die „unbekannten Wesen“ bleiben, merken ihre Anwälte durch rückgängige Umsatzzahlen schnell, dass sie sich diese Art von **Desinteresse** nicht leisten können. Sie führen **Bewertungssysteme** ein, kümmern sich um regelmäßiges **Feedback** und **erfragen Wünsche**, um sie zu **erfüllen**. Sie erhöhen im Kundenkontakt äußerst effizient ihre „**gefühlte Qualität**“, optimieren spürbar die **Details in der Mandatsabwicklung** und setzen ihre **fachlichen Kompetenzen** nur noch auf Nachfrage, in Verhandlungen oder in Abwesenheit ihrer Mandanten ein. **Zuhören und Empathie** werden zu Königsdisziplinen, **Verlässlichkeit** zu einem hohen Wert und **Transparenz** zu einer alltäglichen Selbstverständlichkeit.

Akquisestarke Anwälte machen sich seit Jahren Gedanken über die **Qualitätsanforderungen ihrer Käufer**, und das mit großem Erfolg.

1. Qualität ist, was der Mandant darunter versteht

Eine systematische Untersuchung[3] von Mandantenanforderungen an ihre Anwälte beweist, dass Anwälte in den **kommunikativen Details** von **Mandatsannahme und -abwicklung** aus Sicht ihrer Mandanten **gut aufgestellt** sind:

Thema: Mein Anwalt...	in %	stimmt	indifferent	stimmt nicht
setzte sich **intensiv** mit meinem Problem auseinander		82	12	5
nahm sich ausreichend **Zeit** für mich		89	8	2
machte jederzeit einen **kompetenten** Eindruck		91	6	3
hielt mich über den Stand der Angelegenheit **auf dem Laufenden**		85	8	3

3 *Hommerich/Kilian*, SOLDAN Institut, „Die Prozessqualität anwaltlicher Rechtsdienstleistungen“, AnwBl 4/2008, S. 286. Die Antwortmöglichkeit „keine Angabe“ wurde hier nicht berücksichtigt.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

erklärte rechtliche Angelegenheiten **verständlich**	91	5	3
bearbeitete meine Angelegenheit immer **persönlich**	78	9	4
schrieb **verständliche** Briefe	83	7	5
hielt sich an **vereinbarte Termine** für Rückrufe und Stellungnahmen	90	5	2
erörterte ausführlich das Ergebnis, z. B. von Gerichtsurteilen	76	10	6
vergab **unverzüglich** Erstberatungs-Termin	94	3	1
war für mich gut **erreichbar**	88	8	4
war **freundlich**	94	5	1
hörte aufmerksam zu	92	6	2

Zwei Wermutstropfen „bereichern" allerdings die Studie:

- Wenn Anwälte von ihren Mandanten als „erfolglos" oder „teilweise erfolglos" eingeschätzt wurden, erhielten sie – auch in der Rückschau – **negativere Bewertungen über Mandantengespräche, Verlässlichkeit und Transparenz.**
- Wenn „jeder zweite volljährige Bürger in einem Fünfjahreszeitraum mindestens ein Rechtsproblem hat und 80 % dieser Gruppe sodann einen Rechtsanwalt beauftragen, werden von Privatpersonen jährlich deutlich mehr als 5 Millionen Mandate erteilt. Die gering erscheinende Zahl von z. B. 5 % der Mandanten, die kein Vertrauen in ihren Rechtsanwalt hatten, übersetzt sich in eine absolute Zahl von immerhin mehreren **Hunderttausend** solcher Einzelschicksale pro Jahr."[4]

2. Arbeitsergebnis beeinflusst die Weiterempfehlung

„Wodurch gewinnen Sie Ihre Mandanten?" Weiterempfehlungen entpuppen sich bei dieser Frage als **Stütze anwaltlicher Akquise**, insgesamt gesehen ist das Weiterempfehlungsverhalten von Mandanten jedoch **erstaunlich träge**.[5] Sowohl gute als auch schlechte als auch neutrale Nachrichten kennzeichnen diese erstaunliche Erkenntnis.

Gut: Der „gute Anwalt" erhält auch im Falle des Misserfolgs **gute Noten vom Mandanten**. **Das Einhalten von Zusagen, realistische Prognosen, eine geschickte Übermittlung negativer Nachrichten** und **eine korrekte Kostenabrechnung**

4 *Hommerich/Kilian*, SOLDAN Institut: „Die Prozessqualität anwaltlicher Rechtsdienstleistungen", AnwBl 4/2008, S. 286.

5 Das belegen jedenfalls hier zitierte Studien aus dem Jahr 2008. Vermutlich würden neue Untersuchungen, die auch Internet-Foren und Blogs einbeziehen, zu anderen Ergebnissen kommen.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

können dazu beitragen. 71 % aller befragten Mandanten zeigte sich mit ihrem Anwalt explizit zufrieden.

Schlecht: Fast die Hälfte der Befragten gab einen (teilweisen) Misserfolg ihres Anwalts an. Aus dieser Menge gaben wiederum 9 % aller Befragten dem Anwalt eine Mitschuld am (teilweisen) Misserfolg. Fast die Hälfte der Befragten (44 %) aus dieser letzten Gruppe hielt ihren Anwalt für **unzuverlässig** und etwa 33 % hielten ihren Anwalt für **inkompetent**. Die **mangelnde Erreichbarkeit** des Anwalts wurde von weiteren Mandanten als ursächlich für Niederlagen und negatives Feedback genannt.

Neutral: Wer ein **geschäftliches Problem** durch einen Anwalt lösen lässt, empfiehlt den Anwalt **bedeutend häufiger** (60 %) weiter als ein Mandant mit einem privaten Rechtsstreit.

Wer zufrieden mit seinem Anwalt war (61 % der sehr zufriedenen und 41 % der zufriedenen Mandanten) empfahlen den Anwalt weiter, beim unzufriedenen Rest der Mandanten fällt die **Weiterempfehlungsrate** kaum noch ins Gewicht.

3. Empfehlen Sie Weiterempfehlungen

Vorhandene Qualität alleine treibt Mandanten also noch nicht in die Kanzlei. Höchste Zeit also, die Weiterempfehlungen der eigenen Mandanten zu **verdoppeln!** Diesem Plan muss **das Mandantenverständnis von „Qualität“** zugrunde liegen. Allein durch erhöhte **Rechtskenntnis** und **Fortbildungen in Ihrem Fach** wird das nicht gelingen.

Kanzleien haben große **Vorteile durch Weiterempfehlungen**. Sie sind **völlig kostenfrei**, extrem energiesparend und entfalten **nachhaltige Marketingeffekte**, da ein anderer als der Anwalt selbst die Vorzüge einer Kanzlei darstellt.

Häufig unerwähnt bleibt dieser **besondere Vorteil**: Das Ergebnis von Weiterempfehlungen sind „**Referenzkunden**“. Jeder Mandant, der seine **eigenen positiven Erfahrungen** mit seinem Anwalt an einen zukünftigen Mandanten weiter gibt, **„vererbt“ sein Vertrauensverhältnis** gleich mit. Referenzkunden sind wegen dieses **exklusiven Vertrauensvorschusses** besonders **leicht zu führen**.

Machen Sie die **Wirkung Ihrer Qualität erlebbar** und machen Sie sich selbst zu einem „**ungewöhnlichen Player**“. Hier sind **acht vielfach erprobte Tipps**, durch die Sie **„altes“ Verhalten ersetzen** und die **Anzahl** Ihrer Weiterempfehlungen durch den Mandanten steigern:

- **Beschwerdemanagement ersetzt Angeberei**

Große Entwicklungen werfen ihr Licht voraus: Moderne Anwaltskanzleien akquirieren seit Jahren erfolgreich durch die **Einrichtung eines professionellen Beschwerdemanagements** in ihren Kanzleien. Der pro-aktive und **selbstkritische Umgang** mit eigenen Fehlern macht nicht nur auf Mandanten, sondern auch auf Kollegen

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

und auf eigene Mitarbeiter Eindruck und wird **allseits honoriert**.[6] Vermutlich hat das abgefärbt auf die Bundesrechtsanwaltskammer. Sie hat eine **Schlichtungsstelle**[7] eingerichtet, bei der sich Mandanten seit dem 1.1.2011 offiziell über die **Qualität ihrer Anwälte** beschweren können.

Optimieren Sie Ihr Beschwerdemanagement und machen Sie **aus jeder Beschwerde ein neues Mandat.**[8] Nur der **laut kritisierende Mandant** ist leicht zu führen. Wer wortlos zum Mitbewerber wechselt, gibt Ihnen **keine Chance auf Optimierung und Dialog.**

„Ich bin so toll" hat ausgedient, während „Ich bin angewiesen auf Ihr Feedback, um meine Qualität zu optimieren" Sie **als furchtlosen und servicebereiten Dienstleister** zeigt.

■ **Segment-Marketing ersetzt „Schrotschuss"- Desaster**

158.426 Anwälte waren am 1.1.2012 in Deutschland zugelassen, um die 5.000 in Österreich. Zwar verlangsamt sich in beiden Ländern der **Anstieg der Zulassungszahlen**, doch statistisch gesehen kommen bereits jetzt auf jeden in Deutschland zugelassenen Anwalt ungefähr **528 potenzielle Mandanten**[9].

Wer kann eigentlich so viel Streit machen? Wer braucht so viel Prophylaxe? Welche **Beratungsfelder** können noch dazu kommen? *„Viele Großkanzleien stehen für schiere Größe, viele Kleinere stehen für Verzettelung und eher diffuse Leistungskataloge"*.[10] Deshalb muss anwaltliches Marketing als **langfristiger, kontinuierlicher und integrierter Prozess angelegt sein** und nicht als Schrotschuss auf ein ungewisses Ziel.

Wie geht das? Alle **gesellschaftlichen Bewegungen bieten Chancen** für eine Segmentierung. Beispiel: Deutschland veraltet. Überlegen Sie, wenn Sie heute 30 sind, welche **Angebote Sie Menschen über 60** Jahren machen können, denn nur wenn „sich **Menschen über 60 Jahre** sowie **Frauen** in allen Altersklassen deutlich stärker als heute am Erwerbsleben beteiligen, kann der demografisch bedingte Rückgang des

---

6 Vgl. zur Akquiserelevanz von Beschwerdemanagement das Kapitel „Kanzleimarketing".

7 http://www.schlichtungsstelle-der-rechtsanwaltschaft.de/; Die Fälle dürfen max. € 15.000,– Gegenstandswert haben und müssen anhand von Aktenlage ohne mündliche Verhandlung beurteilbar sein. Ein schriftlicher Antrag ist Pflicht. Schlichter sind keine Anwälte sondern Richter. Die Richter werden durch einen Beirat unterstützt. Mandanten und Anwälte haben einen Monat Zeit, den Schlichtervorschlag zu überdenken. Erst wenn eine Partei dagegen ist, geht die Sache vor Gericht. Anm.: Bis Ende 2010 waren Mandanten-Beschwerden bei der B(RAK) nur über Höhe und Grundlage der Gebühren möglich, und bislang konnten Mandanten nur auf dem Klageweg Schadenersatz von einem Anwalt erhalten.

8 Vgl. zur Akquiserelevanz des Beschwerdemanagements das Kapitel „Kanzleimarketing".

9 SOLDAN Institut für Anwaltsmanagement: „Statistisches Jahrbuch der Anwaltschaft" 2012, DeutscherAnwaltVerlag, S. 33.

10 Prof. Dr. Christoph Hommerich in: „Akquirieren, akquirieren, akquirieren" von *Marcus Creutz*, Handelsblatt v. 24.5.2006.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

gesamtwirtschaftlichen Arbeitsumfangs kompensiert werden".[11] Seien Sie schneller als der Gesetzgeber! Spezialisieren Sie sich auf die Beratung von **Fachkräften aus dem Ausland.** Welche Chancen bietet Ihnen die **Finanzkrise? Brain-Storming** hilft!

■ **Der frühe Fachanwaltstitel ersetzt den Dauer-Allrounder**

41.569 **Fachanwaltstitel** waren im Jahr 2011 vergeben, 11.142 davon an Anwältinnen.[12] Die Bevölkerung setzt **anwaltliche Qualität** durchaus mit einem Fachanwaltstitel **gleich und weiß dennoch nicht,** dass der Titel **nur durch permanente lebenslange Fortbildungen** gehalten werden kann. Erwähnen Sie das immer in **Nebensätzen!**

Strategiebewusste Marktneulinge verschaffen sich den **theoretischen Teil des Fachanwaltstitels** in einem **zukunftsträchtigen Segment** bereits während des Referendariats, meistens während der **Anwaltsstation** oder der **Wahlstation**, und steigen mit diesem in ihre erste Kanzlei ein. Sie wissen, dass die **Kosten für die FA-Kurse** für Referendare deutlich niedriger und teilweise oder komplett **steuerlich absetzbar** sind. Nach dem 2. Staatsexamen können angehende Anwälte sich als arbeitssuchend melden und nach § 77 SGB III eine **Förderung** des Lehrgangs bei der **Arbeitsagentur** beantragen.[13] Manche Anbieter **reduzieren die Kosten** auch **nach Ende des Referendariats**, so reduziert bspw. die Mitgliedschaft im „Forum Junger Anwälte" die Kosten für die Fachanwaltsausbildungen der DeutschenAnwaltAkademie um 10 %, bei bestimmten Kursen sogar um 20 %. Weitere Fördermöglichkeiten bestehen über die **Bildungsprämie** der Bundesregierung. Über diese werden bis zu 50 % der Kurskosten übernommen.

Die theoretischen Grundlagen des Fachanwaltstitels verfallen nicht, solange sie zehn **Fortbildungsstunden** pro Jahr in ihrem Fachgebiet nachweisen. Da ist es irrelevant, dass der **komplette Fachanwaltstitel** erst zwei Jahre später möglich wird. **Spezialisierung und Ehrgeiz** sind bewiesen. Das rockt die Bühne!

■ **Allianz mit dem Mandantenziel ersetzt das „Narziss"-Image**

„Wenn Sie an Rechtsberatung und Rechtsanwälte denken, was fällt Ihnen spontan dazu ein?" Diese Frage verleitet nur 30 Prozent der befragten Probanden zu positiven Assoziationen. **Honorarintransparenz** und selbstverliebtes **Anwaltsverhalten** behindern, so die Studie[14] weiter, ein **nachhaltiges Wachstum der Rechtsberaterbranche**.

„Unsere Aufgabe muss es also sein, die **Kundenwahrnehmung unserer Qualität** als **wesentliches Differenzierungsmerkmal** zu steigern. Unzufriedene Kunden betreiben negative Mundpropaganda und erzählen durchschnittlich zehn bis zwölf weiteren Personen von ihrer Unzufriedenheit."[15]

---

11 Prognos-Geschäftsführer Christian Böllhoff am 19.5.2010 bei der Vorstellung des „Prognos Deutschland Report 2035", zitiert nach: www.rp-online.de/wirtschaft/unternehmen.

12 SOLDAN Institut für Anwaltsmanagement: „Statistisches Jahrbuch der Anwaltschaft 2012", DeutscherAnwaltVerlag, S. 80.

13 *Wendt*, „Fachanwalt – Chance für den Berufseinstieg", JuS 2007, S. 21.

14 Exeo Strategic Consulting AG, Bonn, in: „Akquirieren, akquirieren, akquirieren", von *Marcus Creutz*, Handelsblatt v. 24.5.2006.

15 Kölner Anwalt Henrich J. Potthast, Referent beim DAT 2006 zum Thema „Qualität verkaufen", in:

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Diese Forderung erfüllen Sie im **Mandantenerstgespräch**! Der eine Kunde braucht viel Empathie, der andere viel Struktur. Der eine will viel sprechen, der andere viel hören. Der eine braucht **Small Talk**, der andere hasst ihn. Der eine ist voller Sorge, der andere voller Zorn. Der eine hat großes **Misstrauen** gegen Anwälte, der andere ist **Referenzkunde** mit einem gewaltigen Vertrauensvorschuss. Der eine ist Geschäftsmann und geübt mit Anwälten, der andere hat vor Ihnen Angst. Der eine braucht sicher gehaltene Zusagen, der andere eine eher **taktische Allianz** gegen den „gemeinsamen" Gegner.[16] Ermitteln Sie diese Art von nicht-inhaltlichen **Bedarfen** und decken Sie sie! **Zuhören ist die Königsdisziplin**; wer viel redet, disqualifiziert sich!

- **Erreichbarkeit ersetzt unwillige Audienzen.**

Nach Angaben einer Spezialistin für Marketingfragen in Steuerberatungskanzleien[17] kommen 70–80 % der neuen Mandanten über eine **Weiterempfehlung**, ohne dass dort besonderer Wert auf die Förderung dieses Weges gelegt würde. Das ist in **Anwaltskanzleien** ebenfalls zu beobachten: Mandanten müssen das Gefühl haben, dass Sie **Zeit haben**. **Verlässlichkeit, Erreichbarkeit** und insbesondere ein **diszipliniertes Rückrufverhalten** sind Voraussetzungen für ein nachhaltiges **Qualitätsempfinden** beim Mandanten.

Erreichbarkeit ist übrigens, anders als **Rückrufe**, eine **B-Aufgabe**, also in vollem Umfang an eine **rhetorisch geschulte Assistentin** delegierbar, die die **Erreichbarkeit ihres Chefs „gefühlt" sicherstellt**, auch wenn er 1000 km entfernt ist. Dazu braucht sie **präzise Anweisungen**.

- **Die „Marketingfrage"[18] ersetzt unsinnige Geldausgaben**

Die Marketingfrage gehört in jedes Erstgespräch mit dem Mandanten und **evaluiert die Wirksamkeit Ihrer Marketinginstrumente**! „Wodurch wurden Sie auf unsere Kanzlei aufmerksam?" Stellen Sie diese Frage nur, wenn Sie die Antwort **auswertbar festhalten**; sie verkommt sonst zu einem Saison-Trend, abgeschaut aus modisch **appellativen Marketingbüchern** und ohne jede **Verbindung zu Ihrem Kanzleiziel**. Ihre Kanzleisoftware sieht die Möglichkeit der detailreichen Datensicherung mit hoher Wahrscheinlichkeit vor.

Schon in der Einleitung dieses Buches lesen Sie die Warnung: Akquise ist nicht an sich teuer; die **Unkenntnis über die Wirkung der für sie verwendeten Marketingmethoden** schon. Wozu sollten Sie ein weiteres Jahr die umrandete Anzeige in den Gelben Seiten bezahlen, wenn niemand durch sie in die Kanzlei kommt? Die Antworten auf Ihre Frage zeigen, welche Ihrer **Akquisemaßnahmen erfolgreich sind**

„Akquirieren, akquirieren, akquirieren", von *Marcus Creutz*, Handelsblatt v. 24.5.2006.

16 Vgl. das Kapitel „Mandantengespräche".

17 http://www.Kanzlei4you.com, Angela + Erwin Hamatschek.

18 Vgl. dazu das Kapitel „Mandantengespräche".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

und welche nicht. Weisen Sie Ihre Assistentin an, wie sie mit der **Dokumentation** und mit der **Datenerfassung** umgehen soll.[19]

■ **Die Mandantenbefragung ersetzt Vermutungen**

Mandantenbefragungen **sichern Ihre Qualität**. Wer Mandantenbefragungen nicht nur macht, sondern ihren Ergebnissen tatsächlich folgt, ist der **Konkurrenz immer um Längen voraus.** Halten Sie nicht nur fest, **wer Sie wie oft empfiehlt** oder empfehlen würde, sondern vor allem: **Wodurch genau!** Lassen Sie den Mandanten niemals nur ankreuzen „auf einer Skala von 1–6" (mutet an wie in bemühten Hotels), sondern lassen Sie **Platz für Freitext**, den Sie durch **offene Fragen einleiten**. „Was hat Ihnen **besonders gefallen**?" und „Was können wir **optimieren**?" In manchen Kanzleien werden **umgesetzte Vorschläge prämiert**. Denken Sie darüber nach, Gutscheine zu verschenken für ein Essen beim Italiener zu zweit oder für ein Sportereignis! Honorieren Sie die **Bemühungen Ihrer Mandanten**, Ihre eigene Qualität zu optimieren! Siedeln Sie das „Honorar" immer bei **Nebenleistungen** an, die nichts mit der Kanzlei zu tun haben. Lassen Sie sich Stärken und Schwächen Ihrer Kanzlei stets **aus Mandantensicht** erläutern. Der Mandant ist Außenstehender und hat als Nutzer Ihrer Dienste die **unbestrittene Kompetenz dazu, denn:** Kommunikation ist immer **Wirkung, nicht Absicht**! Was Sie bewirken, ist Fakt, und **Fakten schaffen** Sie auch, wenn Sie das nicht vorhaben. Verwenden Sie nach Rücksprache das Feedback für **Blogs, Gästebücher, Facebook, Webseite** etc. Besonders wenn Sie eine „Cross-Selling" Möglichkeit sehen, verwenden Sie das Instrument des **„Abschlussgesprächs"**[20], in dessen Verlauf Sie selbst den Feedback Bogen durchgehen. Alternativ kann das auch sehr gut Ihre **Assistentin** am Telefon erledigen. Sie erhält durch diese Aufgabe einen eigenen, von **innerer Autorität gekennzeichneten Status** dem Mandanten gegenüber! Das spart allseits viel **Zeit und Energie** und macht **Eindruck auf den Mandanten.**

■ **Begeisterungsqualität ersetzt Neutralität**

Erhöhen Sie Ihre **„Weitertratschquoten" durch Begeisterungsqualität!** Wer bekommt, was er **erwartet hatte**, ist lediglich **zufrieden**, und zufriedene Mandanten machen von sich aus **keinerlei Publicity** für ihren Anwalt. Wenn sie nach einem Anwalt gefragt werden, sprechen Zufriedene in neutralen Worten oft **ohne aktive Empfehlung** über ihren Anwalt.

Begeistert ist Ihr Mandant erst, wenn Sie **seine Erwartungen übertreffen**! Wenn er eine verbindliche und herzliche Begrüßung **erwartet**, ist er bei deren Eintritt lediglich zufrieden; **begeistert** könnte er sein über das unerwartete **Mandanten-Tablet im Wartezimmer**.

---

19 Vgl. das Kapitel „Assistentin".

20 Mehr über Abschlussgespräche zur Einleitung einer Mandatsausweitung im Kapitel „Cross-Selling".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Der Begeisterte wartet mit seiner Weiterempfehlung nicht, bis er von anderen nach einem guten Anwalt gefragt wird, sondern berichtet über diesen **spontan**. Er spricht – statistisch gesehen – eine **einfache(!) unverlangte Empfehlung** aus, während der **unzufriedene Kunde** – statistisch gesehen – eine **zehnfache unverlangte(!) Antiwerbung** für die Kanzlei macht.

Zufriedenheit entsteht also, wenn Sie **Erwartungen erfüllen**, Begeisterung entsteht, wenn Sie **Erwartungen übererfüllen**. Daraus folgt: **Überraschen Sie Ihren Kunden** durch Spielecken für die Kinder im Wartezimmer, durch die namentliche, herzliche Begrüßung durch die Empfangsassistentin, durch Ausreden lassen, pünktliche **Rückrufe**, schnelle **Erledigung**, Anrufe bei ihm zuhause, Transparenz beim Honorar, verständliche Sprache etc. Produzieren Sie **niemals Enttäuschung**; das ruiniert Ihre Reputation[21].

Tipp
„Unverlangte Publicity" macht nur der begeisterte Kunde, nicht der zufriedene.

III. Qualitätscheck: Ist Ihre Kanzlei reif für die Akquise?

„Gut wenn sich Kompetenzen ergänzen."[22] Die jetzt folgende 120 Fragen umfassende Checkliste erlaubt Ihnen einen Überblick über **Qualität und Nachhaltigkeit von Akquisestrategien** in Ihrer Kanzlei. Hier kommt eine vielfach erprobte **Anleitung** zum **Einsatz der Checkliste:**

Verteilen Sie Kopien dieser Fragen, und lassen Sie sie **getrennt** von **allen Anwälten** Ihrer Kanzlei beantworten. **Diskutieren** Sie die Antworten in Ihren nächsten Kanzleiversammlungen.

Beginnen Sie **spätestens** etwas zu optimieren, wenn Sie **mehr als 20 Mal „nein" ankreuzen**. Beschränken Sie sich dabei auf **wenige Gebiete**, die für Ihre Kanzlei **wichtig sind** oder **werden sollen**. Streichen Sie Punkte komplett weg, die für Sie irrelevant sind. **Weniger ist mehr**, und ein definiertes **Kanzleiziel**[23] **verhindert Verzettelung**.

Delegieren Sie Aufgaben zur Einrichtung von Akquisemethoden**, kontrollieren** Sie das Delegierte und **vereinbaren Sie mit Ihren Mitarbeitern**, bis wann eine Aufgabe erledigt werden soll. Lassen Sie sich das Ergebnis zu einem gemeinsam festgelegten **Zeitpunkt** präsentieren. Delegiertes Material setzt eine **Bringschuld durch** Ihre Mitarbeiter in Gang, nicht eine **Holschuld** durch Sie! Sie laufen also einem (Zwischen-) Ergebnis **niemals hinterher**!

21 Vgl. die Tipps im Kapitel „Reputation".
22 Werbeslogan der Sparkasse, 2005.
23 Vgl. das Kapitel „Zielführung".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Sie werden auf viele **Einwände,** Ideen und manchmal auf **Richtungsstreits** treffen. **Cool bleiben**! Jeder Einwand ist (aus der Sicht seiner Inhaber) **berechtigt. Würdigen Sie das**. Sprechen Sie die **guten Absichten** hinter dem Einwand aus und arbeiten Sie stets mit **offenen Fragen:** Wie sollen wir die **Wettbewerbsfähigkeit** unserer Kanzlei sicherstellen? Was ist Ihr **Vorschlag?** Wie können wir sicherstellen, dass unsere bestehenden Mandanten nicht für das nächste Mandat zum **Mitbewerber** gehen? Als wer wollen wir am **Markt** gelten? Was sind unsere **Kernkompetenzen**? Welche brauchen wir zusätzlich? Wodurch kriegen wir die? Bis wann ist Ihr erster Vorschlag fertig? Etc.

Falls Sie **„nein"** ankreuzen, notieren Sie in dem Feld rechts (getrennt voneinander) Ihren **Vorschlag zur Optimierung**. Bedenken Sie dabei: Ein Problem zeigt nur die **Entfernung zum Ziel**. Gestalten Sie den Weg. **Los geht's:**

Checkliste

Akquiseaktivität	ja	nein	Optimierung durch:
1. Assistentin:			
Ist Ihre Assistentin ausreichend freundlich, verbindlich und servicebereit am Telefon?			
Wird sie dem Mandanten persönlich vorgestellt?			
Schreibt sie Begrüßungs- und Organisationsmails vom eigenen Account?			
Hat sie ausreichend klare und ausreichend viele Anweisungen?			
Übernimmt sie eigenständig Terminkalender, Rückruf- und Beschwerdemanagement?			
Fühlt sie sich ausreichend durch Sie unterstützt?			
2. Kanzleipräsentationen			
Ist Ihre elektronische Kanzleipräsentation für den Kunden interessant?			
Ist Ihre rhetorische Präsentation für den Mandanten interessant?			
Halbieren Sie die Anzahl Ihrer Worte und verdoppeln Sie die Anzahl Ihrer Fragen?			
Erfragen Sie ausreichend die Interessen des Mandanten, bevor Sie loslegen?			
Kommunizieren Sie den Mandanten-Nutzen der Kooperation ausreichend?			

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Akquiseaktivität	ja	nein	Optimierung durch:
Spezifizieren und quantifizieren Sie Ihre Leistungen ausreichend?			
3. Neukundenakquise			
Folgen Sie bei der Akquise einem Unternehmensziel?			
Sprechen Sie die zu Ihrem Ziel passenden Mandanten direkt an?			
Sprechen Sie die zu Ihrem Ziel passenden Multiplikatoren direkt an?			
Sind Sie passend zum Anlass oder zur Zielperson zurück haltend / offensiv genug?			
Laden Sie telefonisch unbekannte Personen zu Vorträgen ein?			
Sind Ihre Mandantenveranstaltungen effiziente Akquiseveranstaltungen?			
4. Ehemalige Mandanten zurück gewinnen			
Haben Sie definiert, wen Sie zurück gewinnen wollen?			
Wissen Sie, was an Ihrem Verhalten ihn zum Wechsel oder zum Weggang bewegt hat?			
Sind Sie bereit, eigene Fehler offen einzugestehen?			
Haben Sie einen „kleinen, frischen Aufsatz“ parat, der den Mandanten interessiert?			
Haben Sie Kollegen, die mit Ihnen zusammen den Mandanten zurückholen können?			
Wissen Sie, was der Mitbewerber besser macht, bei dem der Mandant jetzt ist?			
5. Derzeitige Mandate ausweiten (Cross-Selling)			
Haben Sie definiert, welche Mandate Sie ausweiten möchten?			
Halten Sie fest, was Ihre derzeitigen Mandanten zusätzlich benötigen könnten?			
Überreichen Sie in diesen Fällen die Rechnung während eines Abschlussgesprächs?			
Haben Sie für die Ausweitung einen „kleinen, frischen Aufsatz“ oder einen Kollegen parat?			
Gehen Sie nach dem Mandat aktiv auf Ihre Mandanten zu? Halten Sie Kontakt?			

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Akquiseaktivität	ja	nein	Optimierung durch:
Honoriert Ihre Kanzlei das „Coss-Selling“ genau wie die Neuakquise?			
6. Kanzleikommunikation			
Ist Ihre Broschüre am Nutzen für den Leser orientiert?			
Ist Ihr Newsletter am Nutzen für den Leser orientiert?			
Ist der live-Empfang in Ihrer Kanzlei für den Mandanten attraktiv?			
Ist der Wartebereich für den Mandanten attraktiv?			
Wird eine „Corporate Identity“ Ihrer Kanzlei täglich sichtbar und erlebbar promotet?			
Verwenden Sie eine gut gepflegte Kundenkartei? (auch nach innen)			
7. Beschwerdemanagement			
Rezipieren Sie Beschwerden als Hinweise auf Ihren eigenen Lernbedarf?			
Ist Ihre Assistentin angewiesen, pro-aktiv auf Beschwerden zu reagieren?			
Reagieren Sie selbst pro-aktiv auf Beschwerden? (notieren, bedanken, umsetzen!)			
Fordern Sie Ihre Mandanten offensiv zu Kritik auf? (Feedback Bögen, Abschlussgespräche)			
Werden Ihre Kritiker über Verbesserungen in der Kanzlei informiert?			
Sind eingegangene Beschwerden regelmäßig Thema Ihrer Partnermeetings?			
8. Persönlichkeit			
Akquirieren Sie Ihrer Persönlichkeit und Ihren Fähigkeiten gemäß?			
Wird der akquisestarke Anwalt in Ihrer Kanzlei von Alltagsaufgaben frei gestellt? (Of counsel)			
Werden introvertiertere Anwälte für die „leise“ Akquise (= gute, zügige Arbeit) honoriert?			
Werden Einzelkämpfer durch ihre Teams in die Schranken gewiesen?			
Halten Sie Akquise in Ihrer Kanzlei für notwendig?			
Weiß Ihre Umgebung, was Sie unterstützen würde, damit Ihre Akquise besser gelingt?			

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Akquiseaktivität	ja	nein	Optimierung durch:
9. Ziele			
Haben Sie ein gemeinsames, erreichbares Unternehmensziel definiert?			
Kennen alle Ihre Mitarbeiter dieses Unternehmensziel und folgen ihm?			
Werden aufgrund dieses Ziels auch Mandate abgelehnt?			
Werden kleinere Zwischenerfolge gemeinsam groß gefeiert – und große auch?			
Diskutieren Sie offen Hindernisse und Einwände in Bezug auf das Ziel?			
Merken Mandanten, Mitarbeiter und Ihre Familie Ihnen das Ziel an, das Sie verfolgen?			
10. Vorträge			
Kontaktieren Sie aktiv Multiplikatoren, zu deren Veranstaltungen Ihre Wunsch-Mandanten kommen?			
Faszinieren Sie durch Ihren Vortrag ihr Publikum?			
Teilen Sie den Nutzen Ihres Vortrags noch vor seinem Inhalt mit?			
Gehen Sie respektvoll und taktisch klug mit allen Arten schwieriger Fragen um?			
Dialogisieren Sie Ihren Monolog? Beteiligen Sie das Publikum? Lockern Sie Ihre Methoden auf?			
Visualisieren Sie (auch in PowerPoint) zurück haltend und nur in Stichworten?			
11. In-house Veranstaltungen			
Veranstalten Sie eigene Vorträge? Auch mit anderen (kleinen) Kanzleien zusammen?			
Haben Sie regelmäßig mehr als 20 % Nicht-Mandanten unter Ihren Gästen?			
Entspricht die Anzahl neu akquirierter Mandate in etwa der der anwesenden Nicht-Mandanten?			
Erkennen Sie Beratungswünsche der Gäste, ohne lange darüber zu sprechen?			
Nehmen Sie Small Talk begabte Mitarbeiter aller Hierarchien mit in die Veranstaltung?			
Schaffen Sie die „Staffelübergabe“? (Referent spricht nach dem Vortrag mit allen Gästen)			

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Akquiseaktivität	ja	nein	Optimierung durch:
12. Reputation			
Haben Sie sich ausreichend und Akquise erleichternd spezialisiert?			
Stärkt Ihr Verhalten Ihre positive Reputation? (Wort-Treue, Rückrufe, Verbindlichkeit?)			
Sind Sie ein „Early Mover“? (Früherkennung neuer Strömungen + umsetzen in Angebot?)			
Dürfen Sie ausreichend viele Referenzmandate veröffentlichen?			
Reden und schreiben Sie ausreichend viel über das, was Sie tun und können?			
Sind Ihre Mandanten Ihre wichtigsten Akquisiteure?			
13. Telefonakquise			
Planen Sie kalte (unverlangte) Anrufe bei Nicht-Mandanten? Wen? Wann? Wie? Ziel?			
Planen Sie warme (verlangte) Anrufe bei Nicht-Mandanten? Wen? Wann? Wie? Ziel?			
Rufen Sie ohne Vorkontakte Multiplikatoren (Presse, Seminarveranstalter, Initiativen) an?			
Laden Sie telefonisch Nicht-Mandanten zu einem Vortrag ein?			
Speichern Sie Ergebnisse dieser Anrufe in einem Extra-Teil Ihrer Kundenkartei?			
Versenden Sie ansprechende „kleine frische Aufsätze“ als Appetizer?			
14. Matching			
Verwenden Sie das Vokabular, das Ihr Gegenüber benötigt, um Ihnen zu vertrauen?			
Verwenden Sie Lautstärke und Sprechtempo so, dass Vertrauen entsteht?			
Sprechen Sie Befindlichkeiten Ihres Gesprächspartners so aus, dass er Ihnen traut?			
Übernehmen Sie einen Teil der Körpersprache des anderen in Ihr Repertoire?			
Verwenden Sie visuelle (nicken) und auditive („ja, verstehe, hab ich notiert“) Zuhörbeweise?			
Nutzen Sie visuelle, auditive und kinästhetische Riten? (mitschreiben, zitieren, selbst abholen)			

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Akquiseaktivität	ja	nein	Optimierung durch:
15. Durchsetzung			
Ist ein „Nein“ für Sie eine Aufforderung zum Tanz?			
Stellen Sie offene Fragen, sobald Sie unsachlich angegriffen werden?			
Können Sie die selbst geglaubten Einwände Ihrer Gesprächspartner drehen?			
Ersetzen Sie regelmäßig „ja, aber“ durch „gerade weil“ oder „gerade deshalb“?			
Reagieren sie freundlich und durch offene Fragen auf kritische Bemerkungen?			
Verteidigen Sie Ihre Mitarbeiter, Ihr Honorar, Ihre Organisation elegant gegen Übergriffe?			
16. Honorar			
Informieren Sie innerlich locker über die Gegenleistung (Honorar)?			
Halten Sie Ihr Honorar auch bei Einwänden aufrecht?			
Leiten Sie Ihre Honorarinformation durch einen „Usus“ ein? („Bei uns zahlen alle Mandanten...“)			
Fragen Sie bei Einwänden? („Auf welchen Teil meiner Leistung möchten Sie verzichten?“)			
Bieten Sie pro-aktiv (ohne in Not zu sein!) Nachlass an, z. B. bei Stammkunden?			
Verzichten Sie komplett auf Rechtfertigungen nach Attacken und Honorareinwänden?			
17. Mandantengespräche			
Sind Ihre Mandantengespräche gut strukturiert, effizient – und stärken sie den Mandanten?			
Hat Ihre Assistentin das Erstgespräch vorbereitet? (Kundendaten, Termin, Unterlagen, Anfahrt...)			
Sind Honorarinformation und Marketingfrage integraler Bestandteil des Erstgesprächs?			
Sind Hausaufgaben und Vorstellen der Assistentin Bestandteil des Erstgesprächs?			
Weiß jeder Mandant am Ende des Gesprächs, wer, was, bis wann und wie macht?			
Halten Sie alle Versprechen?			

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Akquiseaktivität	ja	nein	Optimierung durch:
18. Feedback			
Lassen Sie sich regelmäßig von Ihrer Mitarbeiterin kritisieren?			
Kritisieren Sie regelmäßig Ihre Mitarbeiter – mit detailliertem Verbesserungsvorschlag?			
Loben Sie Ihre Mitarbeiter regelmäßig, „echt" – und vor allem mit Begründung?			
Bitten Sie Ihre Mandanten um Feedback über Auftritte vor Gericht, bei Verhandlung, Schriftsatz?			
Bitten Sie Ihre Mandanten regelmäßig um schriftliches Feedback in Fragebögen etc.?			
Verwerten Sie diese Feedbacks für die Optimierung Ihrer Abläufe?			
19. Online Akquise			
Ist Ihre Webseite aktuell, leicht zu navigieren und gut gepflegt?			
Ist sie suchmaschinenoptimiert (Test: Eingabe ohne Nachname und Stadt) auffindbar?			
Hat sie leicht auffindbare, vollständige Kontaktdaten und eine übersichtliche Optik?			
Hat sie Echtzeit-Fotos, eine schlüssige CI mit anderen Publikationen?			
Bitten Sie Ihre Mandanten regelmäßig um schriftliches Feedback in Fragebögen etc.?			
Ermöglicht sie Mandantenbeteiligung? Blogs, Chat, Downloads, Webakte, Social Media Link?			
20. Small Talk			
Halten Sie einvernehmlichen Small Talk für eine Akquisestrategie?			
Können Sie bei Bedarf Themen in die Breite statt in die Tiefe ausweiten?			
Können Sie sich leicht einer Gruppe von Fremden anschließen?			
Können Sie dieselbe Gruppe leicht und ohne Irritationen wieder verlassen?			
Können Sie durch Small Talk wildfremde Menschen zu Interessenten machen?			
Suchen Sie in reiner Akquiseabsicht zielangemessene soziale Treffpunkte auf?			

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Reputationsmanagement

100 % indirekte Akquise

„*Es braucht zwanzig Jahre, eine Reputation aufzubauen und fünf Minuten, sie zu zerstören.*“[1] Dieser Satz entstammt der krisengeschüttelten Investment-Branche, die jüngst einen **historischen Vertrauensverlust** hinnehmen musste.

Auch Anwälte können davon einige derbe Lieder singen; die „Unbeliebtheit der Juristen“ ist bezeichnenderweise nicht nur unter Nichtjuristen Fakt. Sie ist, wie einer der Betroffenen[2] unter der ironischen Prämisse „**Unter Juristen ist der Jurist durchaus beliebt**“[3] selbst analysierte, stets **hausgemacht:**

- Ihre rechtlichen Belehrungen **wirken demütigend.**
- Durch **juristische Fachsprache** entrechten sie den Laien.
- Ihre Erfolge beruhen auf **binären Systemen**: einer muss verlieren, wenn ein anderer gewinnt.
- Recht wird von Nichtjuristen als **statisch** und anwaltliche Arbeit oft als **unnötig** angesehen: „Das Recht siegt doch von selbst“.
- Juristen müssen sich **gegenseitig beschuldigen**! Sie werden dafür sogar bezahlt, sich gegenseitig die Augen auszuhacken.
- Anwälte vertreten formell – als „Organ der Rechtspflege“ – den Staat und damit „das kälteste aller kalten Ungeheuer“.[4] Der Jurist „**beleuchtet alles und**

---

1 „It takes 20 years to build a reputation and five minutes to ruin it.” Warren Buffett, geb 1930, amerikanischer Value-Investor, Chairman von Berkshire Hathaway, deren Jahreshauptversammlungen zuletzt von mehr als 37.000 Menschen besucht wurden und den Namen „Woodstock für Kapitalisten“ trugen. Der amerikanische Investor gilt als drittreichster Mann der Welt. Das Zitat ist entnommen aus www.normanrentrop.de/zitate.

2 *Braun*, „Über die Unbeliebtheit des Juristen“, JuS 1996, S. 287 ff., seit 11/2006 unter http://www.jurawelt.com/aufsaetze/11240.

3 *Braun*, a.a.O.: *„Wenn ein Jurist mit anderen Leuten zusammensteht oder -sitzt, sind die anderen gewöhnlich auch Juristen, und man kann wetten, dass sie über irgendwelche Rechtsfälle fachsimpeln und sich pudelwohl dabei fühlen. Dabei kann man allerdings auch übertreiben. Wenn man die vielen Festschriften und Widmungsaufsätze zur Hand nimmt, mit denen sich die Juristen gegenseitig beweihräuchern, sobald sie die 50 überschritten haben, könnte man meinen, dass alle Juristen nur noch Juristen kennen und dass sie allesamt ohne Ausnahme Unsterbliches geleistet haben.“*

4 Friedrich Nietzsche, „Also sprach Zarathustra„ (Von neuen Götzen), zitiert nach Braun, „Über die Unbeliebtheit des Juristen“, JuS 1996, S. 287 ff., seit 11/2006 auch unter http://www.jurawelt.com/aufsaetze/11240.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

erwärmt nichts“, und seine „**vielgepriesene Objektivität“** tritt immer wieder auf als „**eisige Gleichgültigkeit**“.[5]

Da fragt man sich, wie der **freiwillig und selbsttätig demontierte „gute Ruf“** wieder hergestellt werden kann. Gute Nachricht: **Ändern kann man nur, was man selbst vermasselt hat**! Wären Konjunktur, böse Mandanten oder hundsgemeine Wettbewerber wirklich „Schuld“, hätte man keine Chance.

Dieses Kapitel wird behilflich sein, die **persönliche Reputation** eines Anwalts von Beginn seiner Karriere an aufzubauen und die **Reputation einer Kanzlei** – auch lange nach ihrer Gründung – **einzurichten und zu erweitern**.

I. Was ist Reputation?
II. Persönliche Reputation für Anfänger – eine Bauanleitung in acht Schritten
III. Kanzleireputation für Fortgeschrittene – Reputation aufbauen und verbessern
IV. Ihr guter Ruf ist schützenswert? Dann schützen Sie ihn auch!

I. Was ist Reputation?

Von nichts kommt nichts. Der „gute Ruf“ eines Anwalts ist **hart erarbeitet**, **viel gerühmt** und **nicht messbar**. Der „gute Ruf“ ist der am häufigsten von Mandanten jeglicher Couleur benannte **Grund für den Erstauftrag** an einen Anwalt.

„*70 % der Werte einer Organisation sind **immateriell(!) und verdanken sich der Reputation***“[6] und nach aktuellen Forschungen hängen **über 22 % des Umsatzes** von zehn untersuchten DAX-Unternehmen von deren Reputation ab.[7] Dieser Prozentsatz wird in Anwaltskanzleien vermutlich höher liegen, denn wo immer eine Leistung oder ein Produkt als **unzureichend bewertet** werden kann, ist **Reputation besonders wichtig**. Das nicht anfassbare und hoch erklärungsbedürftige Produkt eines Anwalts gehört dazu.

Der Aufbau einer hohen Reputation benötigt **Zeit, Geduld** und eine **vielfache Wiederholung derselben Maßnahmen**. Schnellschüsse, kurzfristige Erfolge und Einmalauftritte sind **ungeeignet**, im „kollektiven Gedächtnis“[8] relevanter Bevölkerungsgruppen den Eindruck von Reputation entstehen zu lassen.

---

5 v. Ihering, Dt. Dichtung, Bd. XIII, 1893, S. 47, zitiert nach Braun, a.a.O.

6 *Fombrun*, S. 75 ff.

7 Biesalski & Company Managementberatung befragte für die Zeitschrift „Acquisa“ 2.384 Kunden von 10 DAX Unternehmen nach den aus Käufersicht relevanten Reputationsinhalten, Kundenorientierung, wirtschaftliche Stärke, Nachhaltigkeit, Attraktivität, Kapitalmarktattraktivität und Innovationskraft v. 18.5.2012, zitiert nach: www.haufe.de/marketing-vertrieb/dialogmarketing/marke-eine-gute-reputation-zahlt-sich-aus_126_116230.html.

8 Der Begriff wurde in den 20er Jahren des letzten Jahrhunderts eingeführt durch den französischen Philosophen und Soziologen Maurice Halbwachs und wird für eine unterstellte, gemeinsame

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Folge und Sinn des „guten Rufs" **ist die Weiterempfehlung**. Damit **relevante Marktsegmente positive Reputationssignale** empfangen, „speichern" und **weiter geben** können, müssen diese „*stetig gesendet werden, konsistent und widerspruchsfrei sein und … möglichst alle in die gleiche positive Richtung weisen*".[9]

Reputation setzt die **Krisen- und Konjunkturanfälligkeit** einer Kanzlei herab und **Vertrauenswürdigkeit, Glaubwürdigkeit, Berechenbarkeit und Verlässlichkeit** voraus.[10] In vielen **Mandantenfragebögen** kommen – vorausgesetzt, die Mandanten kreuzen nicht nur an – diese Worte als Adjektive tatsächlich vor. Test it!

Eine **langfristig aufgebaute** hohe Reputation kann **kurzfristig vernichtet** und nur **sehr schwer** – manchmal nie – ganz wiederhergestellt werden. Denken Sie an SHELL und das Desaster mit der Brent Spar Plattform (heute, 18 Jahre später, noch immer im „kollektiven Gedächtnis") oder an Ihr Lieblings-Luxus-Hotel in Ägypten, das Sie eigentlich gern zum x-ten Mal besucht hätten, wären da nicht im Internet plötzlich **Bewertungen** über „unhygienische Zustände am Buffet" und „Anmache am Pool" und „Betteln um Trinkgeld" zu lesen gewesen…

Reputation wird oft mit **Image** verwechselt. Reputation ist – im Unterschied zu Image – das von **anderen wahrgenommene Ansehen** eines Unternehmens oder einer Person und fungiert als „ein Feedback auf das erwünschte bzw. angestrebte Image."[11]

Reputation gilt als **unberechenbar und subjektiv**, da sie nicht durch **harte Fakten** sondern durch **weiche Faktoren** definiert ist. Sie ist eng mit der **Persönlichkeit der handelnden Anwälte** verknüpft und wird darüber hinaus – Skurriles bahnt sich seinen Weg – von **Anwälten und Mandanten entgegengesetzt definiert**: Anwälte empfinden ihre **nachgewiesen hervorragende Kenntnis der Juristerei** als Basis ihrer Reputation. Etwa 80 % der Mandanten[12] hingegen begründen ihre Erstentscheidung **für einen Anwalt** aufgrund dessen „guten Ruf", ohne **jemals selbst** vorher von der Sachkunde des Anwalts profitiert zu haben!

II. „Reputation für Anfänger" – eine Bauanleitung in acht Schritten

Junganwälte können ihren Erfolg von Anfang an selbst bestimmen, indem sie ihrem **Image eine Richtung** und dadurch ihrer **persönlichen Reputation eine Chance** geben.

Wahrnehmung eines Ereignisses durch Teile der Bevölkerung verwendet. Hier wird er überhöht als Synonym für „Allgemeinwissen".

9 *Hommerich/Kilian*, „Reputation – Wie der gute Ruf entsteht", AnwBl 7/2008, S. 532.

10 *Fombrun*, S. 75 ff.

11 *Schwalbach*, „Reputation", www2.wiwi.hu-berlin.de/institute/im/publikdl/2004-2.pdf.

12 Eigene Schätzung aufgrund der Auswertung der „Marketingfrage" in 60 Erstgesprächen in mittelständischen Kanzleien.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Anwaltliche Reputation von Anfang an auf Erfolg ausrichten? „Kein Problem", versichert auch der Seniorpartner einer Großkanzlei und bringt es auf eine simple Formel: ***„Kompetenz ist die Basis, Reputation bringt das Geschäft"***. Dahinter stecken zwei einfache Erkenntnisse:

- Solange mögliche Mandanten nichts über eine Kanzlei oder einen Anwalt wissen, nützt selbst **höchste Kompetenz** nichts.
- Eine kontinuierliche **Promotion dieser Kompetenzen** auf immer denselben Wegen (sofern dies auch die Wege der Zielmandantschaft sind) führt zu aktiven **Empfehlungen** des Mandanten.

Im Folgenden finden Sie sieben Tipps für das **Management der eigenen Reputation.**[13] Alle Tipps haben „Stresstests" in Boutiquen, Großkanzleien und hoch spezialisierten Mittelstandskanzleien durchlaufen und erfolgreich bestanden, und alle sieben befördern die **Marktpositionierung** von **Junganwälten** von **Beginn Ihrer Anwaltstätigkeit an**.

1. Wählen Sie die für Sie passende Kanzlei

Ihre **persönliche Reputation** hängt anfangs von Sprungbrettmandaten ab. Wenden Sie sich deshalb entweder an eine Kanzlei, deren **Rechtsgebiets-Lücke Sie zu Ihrem Schwerpunkt machen** (Kanzlei ist früher entschieden als Schwerpunkt) oder an eine, die Ihr bereits **fest stehendes Spezialgebiet noch nicht anbietet** (Schwerpunkt ist früher entschieden als Kanzlei).

Ihre neuen **Kollegen** werden in beiden Fällen die **eigenen Mandanten** gern **über die neuen Möglichkeiten informieren**. Beide Szenarien ermöglichen Ihnen die **Chance des schnellen Aufstiegs** und der **Teamleitung** bereits in jungen Jahren. Vielleicht wählen Sie auch eine Kanzlei, die sich bereits einen wohlklingenden Namen gemacht, also eine **Unternehmensreputation**[14] aufgebaut hat in dem von Ihnen **gewählten Schwerpunkt** (Rechtsgebietsfokus).

Sie werden diesen Weg wählen, wenn Sie **möglichst schnell möglichst viel in einem Gebiet lernen** und eigenverantwortlich spezialisierte Mandate bearbeiten wollen. Vielleicht gründen Sie auch eine Kanzlei von vornherein als **Boutique** mit allen Beratungsbereichen und den entsprechenden Kollegen, die eine **bestimmte**

---

13 Schon Adam Smith, Begründer der Nationalökonomie, beschrieb das Phänomen Reputation in zwei Beispielen: 1) Betrug ist nicht profitabel, da er am Ende mehr Verträge kostet als er bringt und 2) die Bereitschaft, einen Kunden zu betrügen, sinkt mit der Häufigkeit der Geschäfte, die gemeinsam erfolgreich getätigt werden.

14 1983 führte Professor Carl Shapiro, amerikanischer Volkswirt und derzeit Wirtschaftsberater von Präsident Obama, den Begriff „Reputation" in die Betriebswirtschaftslehre ein. Er fand heraus, dass Reputation besonders dann ausschlaggebend für einen Kauf ist, wenn die Qualität des Produkts für den Kunden nicht sofort erkennbar ist.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Mandantengruppe benötigt (Mandantenfokus). Sprungbrettmandate, Kanzleiwahl und Branchen-Fokussierung sind der Schlüssel zu manch großer Karriere.

2. Wählen Sie Sprungbrettmandate

Am Start großer Karrieren finden sich häufig **kleine Mandate.** Anwälte aller Kanzleigrößen unterschätzen deren Wichtigkeit. Suchen Sie Ihr „Sprungbrett“ passend aus zu Ihrem **Ziel**, Ihrem **Rechtsgebiet**, Ihrer gewünschten **Spezialisierung**, zur angepeilten **Branche** – und besonders zur eigenen **Passion**! **Ohne Leidenschaft sind Erfolge selten nachhaltig.**

Legen Sie es in der Anfangszeit auf die **erfolgreiche Vertretung kleiner Unternehmen eines Segments** oder in einem Rechtsgebiet an. Machen Sie mit Ihren Kollegen **„gemeinsame Sache“** und präsentieren Sie ihnen kanzleiintern – auch im Vorbeigehen – den **Nutzen Ihres Rechtsgebiets** für **deren** Mandanten. Manchmal hilft der sog. Zufall, und die Passion für ein Rechtsgebiet „fällt Ihnen zu“: der Senior **delegiert einen kleineren Fall an Sie** – und Sie **verlieben** sich im Alter von 32 Jahren unsterblich in rechtliche Details der Unternehmensnachfolge.

Sprungbrettmandate sind oft klein und fallen als „Abfallprodukte“ größerer Mandate nicht jedem Mandatsinhaber auf. Weisen Sie immer wieder pro-aktiv alle Kollegen auf die typischen **Einfallstore** solcher Mandate hin. Ihre **Reputation innerhalb der Kanzlei** hängt davon ab, wie **oft und viel Sie von sich positiv reden machen!**

In Nebensätzen sollten Ihre Kollegen und deren Mandanten auf **weiter führende Rechtsberatungsbedarfe** hinweisen. Nutzen Sie **Kontakte Ihrer Kollegen** und **führen Sie Mandantengespräche gemeinsam**! Gehen Sie mit auf **Messen**. Gehen Sie mit **Mandanten zum Lunch**. Trainieren Sie dabei die überzeugenden Nutzenargumentationen, die ihn dazu bewegen, **weiter führenden Rechtsberatungsbedarf** bei sich zu erkennen.

3. Optimieren Sie Ihren „Track-Record“

Ihre Reputation setzt sich zusammen aus der **Liste erfolgreich beendeter Mandate** bzw. erfolgreich beratener Mandanten (Track-Record) und Ihrer **persönlichen Bekanntheit in Fachkreisen**. Die immer wieder kehrende Frage aus dem Kreis potenzieller Mandanten lautet: „Was haben Sie in diesem Bereich bereits gemacht?“ Benennen Sie in dieser Situation **möglichst konkret** die Ausrichtung bisheriger Mandate und deren Gemeinsamkeiten (**Spezifizierung**) sowie deren Anzahl, Dauer und Streitwerte (**Quantifizierung**). Das macht die Schilderung Ihrer Kompetenzen **anschaulich** und **glaubhaft.**

Die Antwort wird Ihnen umso leichter fallen, wenn Sie **frühere Mandanten als Referenzen** benennen dürfen. Das setzt entweder einen **Pressebericht** voraus, in

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

dem Sie **öffentlich** als Anwalt dieses Mandaten benannt sind oder Ihnen liegt die **Zustimmung des Mandanten** vor. Letzteres ist nicht immer einfach zu erreichen. Unternehmen schätzen die Diskretion über eigene gerichtliche Auseinandersetzungen – der **Wunsch nach Vertraulichkeit** wächst nach aller Erfahrung mit der Größe des von Ihnen vertretenen Unternehmens.

In manchen Fällen verspricht ein **Appell** zum erfolgreichen Mandatsabschluss Erfolg: „Jetzt könnten Sie auch für uns etwas tun" oder: „Wir würden über unseren gemeinsamen Erfolg gern etwas veröffentlichen. Was müssen wir beachten?" Track-Records eines jeden Anwalts gehören in die **interne Dokumentation** auch mittelständischer Kanzleien. Sie sind dort **über das Intranet** für jeden Kollegen **einsehbar**, müssen durch jeden Anwalt **akribisch aktualisiert** werden und bilden so eine **Voraussetzung für ein strukturiertes Cross-Selling**.[15]

Tipp
Bauen Sie Ihren Track-Record nach strategischen Gesichtspunkten (Persönlichkeit, Geografie, Marktsättigung, Rechtsentwicklung, Passion etc.) und nicht nach der Tagesform oder nach kurzfristigen Honorarkicks auf.

4. Einmal investiert – sechsmal profitiert

Das Management Ihrer Reputation setzt **Effizienz** voraus. Wer einmal einen **Vortrag in allen Details ausgearbeitet** hat, verfügt über **abrufbares Spezialwissen** in **gebündelter Form**. Dieses „Kapital" können Sie gewinnbringend bei **mindestens fünf weiteren Akquise-Aktivitäten** anlegen:

- inhaltlich erweitert in **Fach-Aufsätzen**,
- deutlich reduziert und sprachlich banalisiert in Ihrem **Newsletter**,
- mit fetziger Überschrift auszugsweise auf Ihrer **Internetseite** als Download,
- bei Ihren **„Cold Calls"** als Appetizer in Gestalt eines **„kleinen, frischen Aufsatzes"** – und
- schließlich als **ständig aktualisierter Beitrag in einem Buch**.

Diese sechsfache **Hebelwirkung** (Leveraging) gibt der anstrengenden und langwierigen **Erststrukturierung** des Stoffs **Sinn und Richtung**.

5. Fokussieren Sie

„Ich bin spezialisiert auf alles, was Geld bringt", postulierten noch vor wenigen Jahren Vertreter einer inzwischen fast ausgestorbenen Spezies von Anwaltsstrategen,

15 Vgl. zur Ausweitung von Mandaten das Kapitel „Cross-Selling".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

deren **Weitsicht durch Dollarzeichen im Auge getrübt war**: Je höher das Honorar, desto besser das Mandat! Keinem jungen Anwalt kann man heute diese Überzeugung verdenken, besonders nicht, wenn er im Bereich von **Großkanzleien** im Unternehmenskauf oder anderen „high-end"-Mandaten anzudocken versucht. Strukturen von Großkanzleien **begünstigen** in zweierlei Hinsicht diese kurzfristig verführerische Denkweise:

- der Associate punktet in den Augen der Partnerriege eher durch **hohe Umsätze** als durch **stringente Arbeit an einem Schwerpunkt** und
- nur 10 % von ihnen werden überhaupt zum Partner ernannt.

Die Entwicklung eines nachhaltigen Track-Record setzt jedoch die **innere Stringenz** der darin **gebündelten Mandate** voraus. Daraus folgt ein direkter Rat des oben zitierten Seniorpartners an seine eigenen Associates:

Tipp

Ohne persönliche Reputation gibt es langfristig keinen Erfolg. Haben Sie den Mut, lieber kleinere Mandate auf dem Gebiet Ihrer angestrebten Spezialisierung zu bearbeiten als alles opportunistisch zu bearbeiten, was lohnende Umsätze verspricht.

---

6. „Umwege schärfen die Ortskenntnis"

Die persönliche Reputation ist eine Mischung aus **harter Arbeit** und anfangs **schmerzhafter Fokussierung**. Um an einen lohnenden Mandanten heran zu kommen, wählen junge Anwälte besonders in Großkanzleien, Boutiquen und spezialisierten Mittelstandskanzleien gezwungenermaßen einen **Umweg**. Sie machen sich **als Fachleute bekannt** bei **Multiplikatoren** im **Internet**, Branchenforen, bei **Jahrestreffen** einer **Berufsvereinigung**, als Gast auf **Kongressen** der Zielmandantschaft, bei den **Lieferanten** des eigentlichen Ziels, durch Vertretung von **Gegnern** des eigentlichen Ziels und durch **Veröffentlichungen** in den **Fachzeitschriften** des Ziels. Sie betreiben **Radiusarbeit.**

Dieses Vorgehen hat sich vielfach als beste **langfristige Akquisestrategie** bestätigt. Der eigentlich angestrebte Unternehmer-Mandant wählt seinen externen Anwalt[16] entweder nach **Empfehlungen vertrauter Partner** – oder er folgt der **Wahrnehmung der Peergroups**, die die **Reputation einzelner Spezialisten** promoten: **Redakteure von Fachzeitschriften** drucken Artikel mit hohem **Alltagsnutzen** für die Leser, **Vortragsveranstalter** wie das „Forum" versenden 10.000-fach Programme mit **Namen und Themen der Referenten** an potenzielle Mandanten, Richter zitieren **Sonderdrucke** und **Urteile**. Rechtsmarktspezialisten wie **JUVE** ermitteln in Rankings

16 Auch die Frage, wer an einem „Beauty Contest" teilnimmt, wird auf diese Weise entschieden.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

die umsatzstärksten Kanzleien und vergeben „Awards“ für die besten Kanzleien auf vielen Rechtsgebieten. Das „**Anwaltskarussell“** (öffentliche Informationen über personelle Wechsel von Kanzlei zu Kanzlei) sowie Mitteilungen über **abgeschlossene Deals** befördern weiter die **Reputation einzelner Anwälte**.

7. The „Early Mover Advantage“

Der frühe Vogel fängt den Wurm! „*Je **früher** ein Anbieter auf einem neuen Markt präsent ist, desto **erfolgreicher wird er sein**.*“[17] Wer im Jahr 1996 einen 1.500 Seiten starken Praktiker-Kommentar zum Markenrecht heraus gibt, obwohl erst sechs Monate vorher **das neue Markengesetz** erlassen wurde, hat ihn. Wer noch im Jahr der EU Erweiterung die **steuerrechtlichen Eckpunkte für Investitionen in acht neuen osteuropäischen EU-Ländern** in einem modulhaften Nachschlagewerk erläutert, hat ihn auch. Wer 1990 die **Rechtsfolgen der Überführung der Treuhand in eine GmbH** in Mandate umzuwandeln verstand, hat ihn. Wer 1992, dem Geburtsjahr des Domainrechts, einen umfassenden Kommentar zu diesem **nagelneuen Rechtsgebiet** schrieb, hat ihn ebenfalls: den „Early Mover Advantage“.

Sehr **frühe Werke zur Internetkriminalität** werden heute noch **ehrfurchtsvoll zitiert**. Sie stammen aus einer Zeit, als noch niemand ahnte, dass es eines nicht so entfernten Tages honorarträchtige Streits um den Domain-Namen „www.pamelaanderson.com“ geben würde, und auch wer den „**frühen Riecher“** für die Finanzkrise hatte, erwarb eine **besondere Reputation** im Steuer(straf)recht, wie dieses Beispiel zeigt:

Best Practice

„Der Druck, Steuerschlupflöcher zu schließen, erhöhte sich mit der Finanzkrise. Wir hatten bereits in den Jahren 2003 und 2004 verstärkt Verfahren zur Steueramnestie betreut und uns – auch international – im Bereich der rechtlichen Begleitung von steuerlichen Selbstanzeigern positioniert. Lange vor dem „Kavallerieansatz“ des damaligen Finanzministers Steinbrück im Frühjahr 2009 zum Thema „Steuerhinterziehung deutscher Kontoinhaber in der Schweiz“ intensivierten wir unsere Kontakte zu Banken und Anwaltskollegen an den Finanzplätzen Zürich und Basel. So sorgten unsere Präsentationen bereits einige Monate vor dem 30.1.2010 (erste Berichtserstattung in der deutschen Presse über den Ankauf einer CD mit Daten von „Steuersündern“) für große Aufmerksamkeit. Auf Grund unserer frühen Kontaktaufnahmen in der Schweiz empfahlen uns Schweizer Banken und Anwaltskollegen wegen unserer unbestrittenen steuerlichen und steuerstrafrechtlichen Expertisen. Sie trugen Beratungsmandate anfänglich in Sachen „strafloser Bereinigung durch Selbstanzeigen“ an uns heran. Diese Empfehlungen wiederum führten durch das weitreichende Vertrauensverhältnis zu unseren neuen Mandanten vielfach auch zu weiteren Beratungsmandaten in anderen Rechtsbereichen.“
Rechtsanwalt + Steuerberater Dr. Michael Kreft - Partner - SJ Berwin LLP, Tel.: 089-89081-341

17 V*on der Oelsnitz*, „Der Erfolg des Pioniers: Zufall oder Gesetz?“ Der Markt, Vol. 35, Nr. 4, 1996, S. 181–190.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

8. Anwaltliche „Sekundärtugenden“[18] bilden die Basis persönlicher Reputation

Die folgende Aufzählung ist inspiriert durch einen berühmt gewordenen Gründer einer Großkanzlei. Was er jungen Anwälten in seinem „**Brief an junge Juristen**“ zu sagen hat, mutet an wie eine Mischung aus Business Knigge, Lebensweisheit und Managementtraining. Am besten, Sie nehmen **alles wörtlich** und **beherzigen die zehn Leitsätze Ihrer persönlichen Reputation:**

- **Nur ein glaubwürdiger Rechtsanwalt hat Erfolg**

Glaubwürdigkeit bewirkt Überzeugungskraft. Anwälte punkten, wenn sie im richtigen Moment „nein“ sagen und niemals Versprechen geben, die sie nicht halten können.

- **Die Reputation, die man in zehn Jahren aufbaut, kann man an einem einzigen Tag verlieren**

Reputation kann nicht durch fünf kluge Argumente entstehen, wohl aber durch ein verfehltes einstürzen.

- **Für jede Gerichtsentscheidung ist die Rechtslage mit weniger als 50 Prozent verantwortlich**

Jedes große Verfahren hat emotional bedingte Ermessensspielräume, die durch Auftreten und persönliches Standing fair beeinflusst werden können.

- **Ein guter Anwalt verdient mehr als er verdient**

Bescheidenheit und Augenmaß sind Komponenten materiellen Reichtums: „Geld soll man nur da holen, wo welches ist, nicht dort, wo keines ist.“

- **Keine Kumpanei – weder mit Kollegen noch mit Mandanten**

„Geschenke verderben die Zahlungsmoral.“ Verbindliche und freundliche Töne sorgen für Reputation und bezahlte Rechnungen. **Kumpanei verdirbt** beides.

- **Ohne Fleiß kein Preis**

Anwaltliche Qualität kommt nicht „aus dem Ärmel“ sondern durch die dafür nötige **beständige** Anstrengungsbereitschaft.

- **Schuster, bleib’ bei deinen Leisten**

Reputation kann nur erwerben, wer seinen **Fachgebieten treu** bleibt. Der Einzelkämpfer wird schnell unglaubwürdig, wenn er außerhalb seines Fachgebietes agiert.

- **Teamplayer machen Reputation, „Stars“ machen Einzelaktionen**

Das Team arbeitet für die **Reputation des Einzelnen**, der Einzelne, wenn er sich als **Star** aufführt, arbeitet nicht für das Team.

- **Anwaltliche Kompetenz bewirkt erst durch ihre Vermittlung Reputation**

Die **Qualität anwaltlicher Arbeit** ist davon lediglich das Sahnehäubchen und bewirkt allein noch keine Reputation.

---

18 *Dolf Weber*: „Brief an junge Juristen“, zitiert nach spiegel.de v. 2.4.2011; Dolf Weber (Jahrgang 1936) schloss sich 1969 mit Rüdiger Volhard zur Sozietät Pünder, Volhard & Weber zusammen. Im Jahr 2000 fusionierte die Kanzlei mit Clifford Chance. (Einige Überschriften und jeder Unter-Text gekürzt).

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

■ **Think big**
Großzügigkeit im Umgang mit Kollegen und Mandanten zahlt sich vielfältig aus. Intelligenz, Phantasie, Organisationstalent und Sozialkompetenz machen Erfolg aus. **Kleinkrämerei hindert!**

III. Kanzleireputation für Fortgeschrittene – Reputation aufbauen und verbessern

Reputation dient den zukünftigen Kunden als **Wegweiser** und den Kanzleien als **vertrauensbildende Maßnahme** Unbekannten gegenüber.

Lebensläufe, Doktortitel, Fotos, Videos und Fachbeiträge, Wahlsprüche, Aufsatzsammlungen, Blogs, Facebookseiten und „Employer branding“[19] machen erreichbar und transparent. Diese „Kriegsbemalung“ dient dem Kunden „*als Navigator auf einem unübersichtlichen Anwaltsmarkt. Vertrauen aufzubauen und zu erhalten, ist daher ein entscheidendes Kanzleikapital – denn der Erfolg von Anwälten entscheidet sich nur zur Hälfte vor Gericht.*“[20]

Eine Kanzlei, die ihre **Reputation aktiv verbessern** will, steht tatsächlich vor einigen **lohnenden Aufgaben**. Sie muss

- nach **außen erklären**, wofür sie **steht und stehen will**. Das tut sie in Broschüren, Artikeln, auf ihrer Webseite und in Vorträgen. Während die Fernsehwerbung „die mit dem roten Stuhl“ platziert oder „Freude am Fahren“ postuliert, berichtet “JUVE“ über eine „*Duisburger Sozietät mit tiefen Wurzeln und langer Tradition im Ruhrgebiet, die seit Jahren zu den führenden Kanzleien in der Region zählt. Ihren hervorragenden Ruf am Markt verdankt Grüter ihrer auch überregional hochangesehenen Corporate Praxis. Der Beratungsbedarf der teils hochkarätigen Mandanten, zu denen die Kanzlei langjährige Beziehungen pflegt, nahmen nach dem Ende der Krise deutlich zu.*“[21]
- ein **authentisches Leistungsversprechen**[22] abgeben und einhalten. Jeder, der in unsere Kanzlei kommt, wird von **derselben Sache X** profitieren. Das betrifft nicht nur **Rechtsgebiete und Fachwissen**, sondern vor allem die **kommunikativen Details** in Mandatsannahme und -abwicklung. Jeder bekommt eine Begrüßungsmail von der Assistentin. Jeder bekommt den Ordner in den Farben der Kanzlei. Jeder bekommt den schnellen Termin. Jeder wird pünktlich zurück gerufen etc.

---

19 „Employer branding“ = dem Bewerber eine Marke präsentieren (nicht nur die Kanzlei), um ihn zu gewinnen.

20 *Tobias Gostomzyk*: „Vertrauen Sie mir, ich bin Anwalt“, spiegel.de v. 18.8.2004.

21 http://www.grueter.de/kanzlei/reputation, JUVE Handbuch 2010/2011.

22 *Hommerich/Kilian*, S. 107 ff.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

- eine **„Marke" bilden und** immer nach Einzigartigkeit und Eigenartigkeit[23] suchen. **Unterscheidbarkeit ist ein Erfolgskriterium**. Suchen Sie nach Ihrem **USP**. Sieben Kanzleien in Ihrem PLZ-Bereich sind auf Familienrecht spezialisiert? Dann seien Sie **die einzige** mit einem Schwerpunkt auf **bilanzrechtlicher Expertise** bei der Bewertung von mittelständischen Unternehmen zur Unterhaltsberechnung! Das können Sie nicht? Dann **suchen Sie einen** für Ihr Team, der das kann.
- **hochwertig delegieren**. Sie möchten den Abschied vom „Allrounder" einleiten und Ihre (zukünftigen) Mandanten nach und nach für ein **neues, fokussiertes Leistungsangebot** gewinnen und durch qualitativ hochwertige Beratung in **demselben Segment** oder für **dieselbe Branche** überzeugen? Der erste Schritt zur **Strukturierung Ihrer Mandantschaft** ist die **hochwertige Delegation**. Jene Mandate, die Sie **nicht mehr selbst** abwickeln, müssen an einen qualifizierten Kollegen abgegeben werden, der **nachgewiesener Maßen gute Arbeit** abliefert. Alles, was dabei schief geht, geht **gegen Sie** schief!
- sich **auf ganzer Linie fortbilden**. Ihre **Fachanwaltstitel** und Ihre **Akquisestrategien** müssen geplant, strukturiert und aufeinander abgestimmt sein und **derselben Klientel nützen**! Ihr **Cross-Selling**[24] erfordert eine **exakte Dokumentation** aller Kontakte und Schritte. Jeder muss wissen, was der andere **tut oder getan hat. Kommunikationstrainings** machen die ganze Mannschaft **fit für den Wettbewerb**. Fortbildungen im Steuerrecht **ergänzen** bestens das Familienrecht. Wer Erbrecht mag, wird **Unternehmensnachfolge lieben**. Bieten Sie Ihren **Auszubildenden** und Ihren **Junganwälten** ein gutes **Mentoring** (alles andere ist langfristig zu teuer). Fordern und fördern Sie **In-house Seminare** durch Ihre Mitarbeiter!
- die **Persönlichkeiten ihrer Anwälte respektieren und entwickeln**. Reputation ist von Persönlichkeiten abhängig. Alle handelnden Personen einer Kanzlei sind zugleich „**Außendienstmitarbeiter**",[25] die die Kanzlei-Reputation stützen und entwickeln helfen. **Introvertierte** Anwälte werden das eher durch effiziente und qualitativ hochwertige Arbeit herstellen, **extrovertierte** eher durch Auftritte, direkte Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit. Auch **Rechtsgebiete** sind manchmal Persönlichkeitsstrukturen regelrecht zugeordnet: Verwaltungsrecht wird häufig durch andere „**Typen**" besetzt als Strafrecht.
- einen **Dienstleistungshabitus etablieren**. Es gibt in der Kanzlei keine **Wartezeiten**, kein „Nein ohne Lösung", keine bemerkbaren Mittagspausen, keine unwirschen Ansagen, besonders nicht durch **Uhrzeiten auf einem Anrufbeantworter,**[26]

23 Siehe „Seien Sie eigenartig" im Kapitel „Kanzleimarketing".

24 Vgl. Details zur Ausweitung von Mandaten unter „Cross-Selling".

25 *Hommerich/Kilian*, „Reputation – Wie der gute Ruf entsteht", AnwBl 7/2008, S. 532.

26 Siehe dazu das Kapitel „Kanzleimarketing".

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

keine **Juristensprache** gegenüber Nicht-Juristen, keine **Bandwurmsätze**, keine sichtbaren Tattoos am 7. Lendenwirbel, keine **Verzögerunge**n, keine **gebrochenen Versprechen**(!), keine **Verstöße** gegen die Schweigepflicht durch herumliegende Akten, keinerlei **servicefeindliche** Bemerkung („Das geht nicht") etc.

- ein **Unternehmen sein,** das Management als „Dach" versteht, das Ziele definiert, daraus Strategien entwickelt und aus den Strategien wiederum Aktionen. So stellen Sie sicher, dass keine Aktion **beliebig in der Gegend herum navigiert**. Letzteres macht Ihre **Reputation diffus**, und das wiederum führt dazu, dass Sie im sich „weiter intensivierenden Wettbewerb immer **verletzlicher** werden."[27]
- **Controlling einführen**. Regelmäßig benötigen Sie **Meetings,** in denen die **Richtung besprochen** und ggf. korrigiert wird. Ein **wirksames Controlling** ist nicht gerade des Anwalts liebstes Kind. Stellen Sie **Verständnis für die Notwendigkeit von Controlling** her, indem Sie auf eigene **Kostenquoten** hinweisen und **Verfahren zur Kostensenkung** einschlagen. Bedenken Sie dabei, dass die meisten Kanzleien, die von einem „Kostenproblem" reden, in Wirklichkeit ein „Akquiseproblem" haben. Sie müssen nicht wirklich ihre Kosten reduzieren, sondern schleunigst ihre **Umsätze optimieren**. **Controlling ist auch notwendig für Ihre Reputation**. Lassen Sie jeden Ihrer **öffentlichen Auftritte** und jedes **Mandantengespräch bewerten**. Veröffentlichen Sie die Bewertungen auf Ihrer **Webseite**. Richten Sie ein **„Gästebuch"** ein. Ersuchen Sie Mandanten, mit Namen die Bewertung selbst einzustellen. Haben Sie mindestens zwei wachsame Augen auf **Bewertungsportale** im Internet. **Kontrollieren Sie Meldungen** auf ihrer Facebook-Seite, falls vorhanden. Beteiligen Sie sich an Blogs oder richten Sie selbst einen ein. Suchmaschinen lieben Blogeinträge!
- ihre **Einzelkämpfer sinnvoll integrieren**. Echte Einzelkämpfer lassen sich nicht in **Management-Strukturen** einbinden, und es ist **Energieverschwendung** (auch für die Betroffenen selbst), das zu versuchen. Es empfiehlt sich, falls Sie die **Kanzleireputation optimieren** und den Einzelkämpfer **in Ihren Reihen halten** wollen, ihm eine Position als **„Of counsel"** anzubieten. Von dort aus hat er eine **Sonderrolle**. Er ist nicht mehr involviert in das **Kanzleigeschehen**, hat **keine Mitspracherechte** bei Unternehmensentscheidungen und unterliegt einem **individuell verhandelten Entnahmemodus**.

IV. Ihr guter Ruf ist schützenswert? Dann schützen Sie ihn auch!

Wissen Sie, welche **Informationen im Internet** über Ihre Kanzlei gefunden werden? Ob diese **veraltet, falsch oder rufschädigend** sind? Welchen ersten Eindruck hinterlassen Sie online bei Mandanten, Geschäftspartnern und Stellensuchenden?

27 *Hommerich/Kilian*, „Reputation – Wie der gute Ruf entsteht", AnwBl 7/2008, S. 532.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Googeln Sie sich selbst und zählen Sie, wie viele **veraltete Angaben** über Ihren früheren Kanzleinamen, über Ihre Telefonnummern, Adressen und Rechtsgebiete Sie finden. Beauftragen Sie einen internetaffinen **Jura-Studenten** mit der **Löschung dieser Daten**!

Wie lange dauert es, bis Ihre **Telefonnummer** oder Ihre **E-Mail Adresse** gefunden sind? Googeln Sie sich selbst – ohne Nachnamen und Stadt – und zählen Sie die Google-Seiten, bis Sie sich **endlich sehen!** Sie sehen sich gar nicht? So geht es Ihren Interessenten auch! Und **weg sind sie!** Viele Anwälte beschädigen ihren Ruf, den sie sich **analog gebildet** haben (durch Direktkontakte), indem sie ihn **digital gleich wieder verscherbeln** (nicht auffindbar im Internet).

Wissen Sie, ob sich jemand mit „Ihren Federn schmückt" oder absichtslos denselben oder einen **sehr ähnlichen Namen** führt und mit diesem in der rechtsradikalen Szene herumtönt? Wissen Sie, ob Sie **häufig gefunden** werden, wenn jemand nach „Strafrecht" sucht, obwohl Sie das noch nie gemacht haben?

Wissen Sie, ob man Ihre **Texte ohne Erlaubnis kopiert** und verwendet? „Illegale Dubletten"[28] werden durch die elektronischen Tools professioneller Anbieter heraus gefischt. Der Bösewicht wird ggf. zur Verantwortung gezogen.

Wissen Sie, wie einfach es für **Konkurrenten**, **gegnerische Parteien** und **streitbare Mandanten** ist, Ihren guten Ruf **massiv und nachhaltig** zu schädigen? Aufgrund der unklaren Online-Rechtslage ist eine juristische Reaktion nicht immer zielführend und „*kann die Rufschädigung sogar noch verstärken.*"[29]

Erfolgstipps

- Reputation ist harte Arbeit: Ziel, Zeit und Zusammenarbeit sind unerlässlich.
- Planen Sie Ihr Image am Markt und bestimmen Sie dadurch Ihre Reputation. (Feedback)
- Steuern Sie Sprungbrettmandate an, und optimieren Sie Ihren Track-Record!
- Wiederholen Sie Ihre Aktivitäten viele Male. Schaffen Sie ein „Bild" von sich.
- Schützen Sie Ihre Reputation, besonders im Internet, notfalls durch Profis!

28 Vgl. diverse Anbieter von „Reputationstools" wie etwa www.reputationtool.com.

29 So die Anbieter von „Legal Reputation Management" auf http://www.revolvermaenner.com/legal-reputation-management.html.

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM

Unauthenticated
Download Date | 10/27/15 11:36 PM